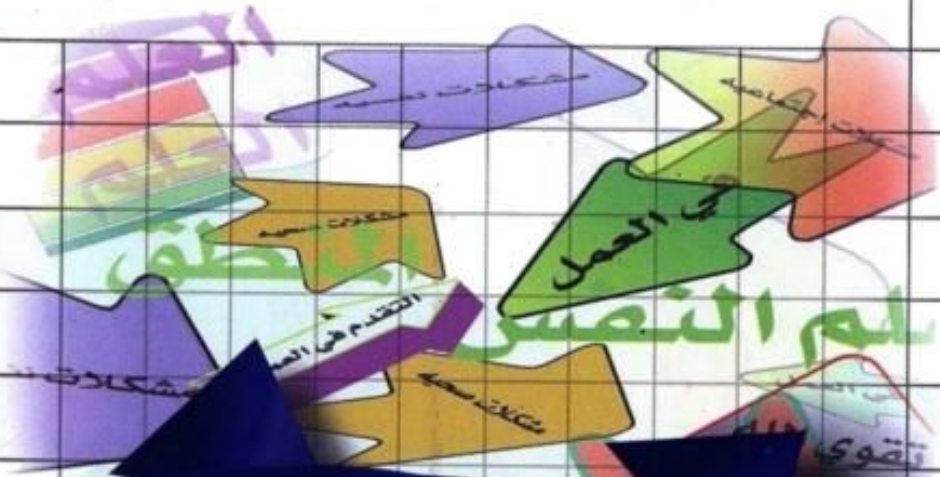


سلسلة
إدارة الذات
(٢)

بلا ندم

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال ؟



د. أكرم رضا

سلسلة
إدارة الذات
[٢]

بلا ندم

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

THE EFFECTIVE DECISION

د. أكرم رضا

جميع الحقوق محفوظة

١٤٢١ هـ - ٢٠٠٠ م

رقم الإيداع: ٤٧٠٠ - ١٥ - ٢٠٠٠

الترقيم الدولي: X - 3٥1 - 265 - 944

دار التوزيع والنشر الإسلامية



٢٥١ ش بورسعيد ت ٣٩٠٠٥٧٢ فاكس ٣٩٣١٤٧٥

مكتبة السيدة، ٨ ميدان السيدة زينب ت ٢٩١١٩٦١ ص ب ١٦٣٦

مكتبة الاصلاح، ١٢ ش ابن هانئ الأندلس ت ٢٦٠٠٧٣١

مكتبة نصر الدين، ٤٤٦ ش الهرم - أعلى النفق ت ٥٧٢٠٧٥٢

إهداء

إلى أصحابنا من المترجمين

يقطع طريقهم الخوف

ويصدهم الندم

دعوة إلى قمة التوكل وقمة الأخذ بالأسباب

﴿ لِكَيْلَا تَأْسَوْا عَلَىٰ مَا فَاتَكُمْ وَلَا تَفْرَحُوا

بِمَا آتَاكُمْ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ ﴾

[الحديد: ٢٣]

د. أكرم رضا

هذه السلسلة

عزيزى الشاب، عزيزتى الشابة،

عندما أخرجنا أول كتاب من هذه السلسلة وكان بعنوان [إدارة الذات .. دليل الشباب إلى النجاح] كنا قد وعدناكم بسلسلة من الكتب تحت موضوعات متعددة تخدم طريق إدارة الذات وتعوض الكثير من النقص فى بناء الشخصية الناتج عن قلة الخبرة، وقصور مناهج التعليم، والفقير إلى القدوة، وبدأت الموضوعات تتراص أمامى من خلال لقاءات مع الشباب كل منهم يسألنى عن عنوان معين فهذا يحاورنى حول (كسب الأصدقاء) وهذه تسألنى عن (أسلوب صياغة الأهداف) .. وآخر يقول لى : (أريد أن أكف عن الندم بعد كل قرار) وثالث يصرخ (إنى أغرق فى بحر من المشاكل) وهكذا بدأت فى ترتيب الأوراق لتخرج هذه السلسلة؛ تخرج منكم على هيئة استفسارات، وتساؤلات ورغبات وأصيفها أنا لكم معانى وخطوات وقواعد .

وكما اتفقنا فى أول كتاب من هذه السلسلة لن نترك تجربة بشرية ناجحة إلا واستفدنا منها .. سوف نحترم أفكار الآخرين، ولكن المرجع الأساسى، والمنهج القويم الذى نسير عليه ونقيس عليه كل التجارب هو منهج الإسلام قرآناً وسنة، وتجربة واقعية فى الحياة استمرت أكثر من ألف وأربعمائة سنة تمد الدنيا بنور الحضارة وماء الحياة، تجربة مختلفة عن كل تجارب البشر كل الاختلاف ..

هل تعلم كيف تكون عندما يقود الله خطواتك ؟

نعال نتعلم كيف ننجح من خلال سلسلة إدارة الذات، والهادى الله والقائد الرسول ﷺ .

د. أكرم رضا

مقدمة لعلكم تفلحون

عزيزى الشاب، عزيزتى الشابة،

لا زالت أسئلتكم تجوب أرجاء العقل وتحلق فى الوجدان، والهدف الذى يسعى كل منا إليه هو النجاح أو ما سماه رب العزة "الفلاح" ﴿وَأَعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾ [الحج: ٧٧]

ما هى الكلية التى ألتحق بها؟

ما هو المجال الذى أدرس فيه؟

ألتحق بوظيفة أم أعمل عملاً حراً؟

أم الأفضل أن أعد أوراقى للسفر؟

أتزوج هذه أم هذه؟

أقبل هذا زوجاً أم هذا؟

وأحياناً يكون الفارق الزمنى فى اتخاذ القرار كأنه تحويلة القطار التى بمجرد أن يحركها العامل يتخذ القطار مساراً آخر مختلفاً، فقد يكون ذاهباً إلى دمياط فإذا به يتوجه إلى الإسماعيلية ..

بلا ندم

إن اتخاذك القرار السريع الفعال فى الوقت المناسب يختصر عليك الكثير من الوقت والجهد والمال؛ ولذلك فنحن نقول لك :

**إنه كلما كان أسلوبك فى اتخاذ
القرار واضحاً ومتقناً فإنك ستعبر
الكثير من مشكلات الحياة بلا ندم**

وهذا الكتاب (كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟) .. هو مساهمة على طريق إدارة الذات نحاول من خلاله أن نتعلم الأسلوب العلمى فى حل المشكلات الذى يصل بنا فى النهاية إلى القرار الناجح الفعال . Effective Decision

القسم الأول

نحو شخصية قرارية مؤثرة فعالة

دعها تنضج

وقف الفتى مبهوراً أمام ثمار المانجو المتدلّية من شجرتها ثم اندفع ناحية أقربها منه يريد قطفها، ولكن يوقفه صوت والده الوقور من خلفه يقول له :

- دعها يا بني



نظر الفتى إلى أبيه الواقف خلف كتفه ويده معلقة في الهواء ..

فقال الأب وهو يأخذ بيده ليتمشياً في

الحديقة :

يا بني إن قطف الثمرة ليس هدفاً

في حد ذاته، ولكن الهدف هو

الاستفادة منها بعد قطفها، وأظن أن

ثمرة غير ناضجة لا فائدة فيها للإنسان على الأقل، فدعها تنضج لتستفيد منها .

إن المشكلة الأساسية التي تواجه الإنسان عند مواجهة المشكلة أو الرغبة في اتخاذ قرار هو الرغبة في سرعة الإنجاز.. التي تؤدي إلى الاستعجال في اتخاذ القرار الذي غالباً ما يكون ناقص الجوانب محكوماً عليه بالفشل منذ بدايته.

كيف نحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

الصد

ونحن نقول لك قبل أن نبدأ: إذا لم تتركب سفينة الصبر التي حدثناك عنها كخطوة من خطوات إدارة الذات^(١) فإنك لن تستطيع أن تصل معنا إلى الشاطئ بلاندم.

هذه واحدة والثانية لا بد أن تعلم أن عملية اتخاذ القرارات هي جوهر إدارة الذات، حيث إن إدارة الذات تقوم على اختيار أفضل ما ينبغي عمله ومتى؟ وأين؟ وكيف فهي عملية مستمرة، وملازمة للإنسان في جميع مراحل حياته، ولذلك فإننا قد نسمى الإنسان في رحلة حياته صانع القرارات Decision Maker؛ بل ويمثل اتخاذ القرار المواجهة اليومية المستمرة للمشكلات التي تتعرض للواحد منا وأبسط أشكال اتخاذ القرار تكون بإحدى الطرق الآتية:

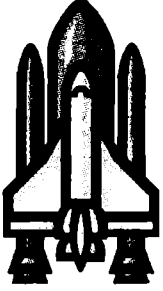
- ١- إيقاف عمل ما يجرى
- ٢- البدء بتشغيل جزء ما ساكن
- ٣- تحويل نشاط معين من اتجاه إلى آخر

الصد Shalinger

وقف العالم كله عن طريق مختلف وسائل الإعلام والأقمار الصناعية يشاهد انطلاق مكوك الفضاء تشالنجر (ومعناه التحدي) يوم ٢٨ يناير ١٩٨٦ من قاعدته في الولايات المتحدة الأمريكية.

(١) انظر الكتاب الأول في هذه السلسلة (إدارة الذات- دليل الشباب إلى النجاح).

ووسط انبهار مختلف المشاهدين صدر القرار وانطلق الصاروخ وإذا به بعد أقل من دقيقتين من انطلاقه يتحول إلى كومة من التراب ويصرع ركابه السبعة جميعاً .



وعلى حين استقر الرأي على أن السبب الذى أدى إلى الانفجار هو تسرب من حلقات الزيت، فإن الكثيرين يرون أن السبب الحقيقى هو الفشل فى اتخاذ القرار، وفى تقييم عنصر المجازفة :

وقد حير جميع من شهد الحدث من ذوى العلم كيف يمكن أن يقوم متخذو القرار فى وكالة الفضاء الأمريكية باتخاذ قرار هكذا؟! .

ومن الغريب أنه على مدى التاريخ لم يلتفت أحد إلى أهمية الإدارة فى هذا البرنامج الهائل، إنه الانبهار التام بالإنجاز العلمى حتى حدثت الكارثة فوق اللوم كله على رأس الإدارة ومتخذى القرار .

إن كثيراً من المشاكل تحدث بسبب ضغط الإنجاز ، ولذلك فقد أعلنها الكثيرون من أصحاب الخبرات .

**إن عدم اتخاذ قرار إزاء حالة معينة يعتبر قراراً
بحد ذاته، وأقول لك: «توقف لثانية قبل أن
تضغط على زر التشغيل فقد تنفجر سفينتك» .**

واسمع معى تعريف القرار .. كما نادى به عالم الإدارة الشهير نيجرو Nigro .. فقد قال :

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

"القرار هو الاختيار الواعي والدقيق لأحد البدائل المتاحة في موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة"

الأفضل The Best

فالمطلوب ليس فقط اتخاذ القرار، ولكننا نبحث عن الأفضل، وكلما زادت أهمية الموضوع الذي تختار فيه القرار كانت عملية اتخاذ القرار أعقد. وأقول لكم ..

"إن اتخاذ القرار ليس صعباً، ولكن الأصعب كيف تتعلم أن تختار القرار الأفضل؟، وخاصة أن أغلب القرارات تتخذ في حالة عدم التأكد".

قال صديقي الذي جاء يتفلسف في تصاريف القدر ويسأل عن آلاف الجنيحات التي يأخذها الطبيب الجراح وخاصة في القلب مثلاً أو نقل الأعضاء .. أو ذلك الملاح الذي يقود الطائرة وآخرون مثل عامل النظافة أو سائق الحافلة يعمل أكثر ويأخذ أعشار ما يأخذونه هؤلاء.

استمعت منه مبتسماً، وقلت له ببساطة:

– لأن الطيار والجراح يتخذون قرارات تتعلق بالحياة والموت، وانظر كم من المصاريف والسنوات أنفقت عليهم في التدريب على القدرة على اتخاذ القرار الأفضل.

كيف نحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

ولذلك لما استنكرت سيدة رقيقة على رسام يطلب منها مبلغاً كبيراً من المال في صورة رسمها لها فقالت له :

- كيف تطلب كل هذا المبلغ عن عيمل لم يستغرق منك إلا ست ساعات؟
أجاب الرسام :

- لا يا سيدتى ليس ست ساعات بل ثلاثون عاما من التدريب والخبرة !!

المخاطرة

يتبقى عنصر هام وضرورى بعد ذلك لتكون صانع قرار ناجح ... هذا العنصر يرتبط بالحقيقة التى مفادها أن هناك نسبة مخاطرة فى كل مواقف القرار، والشخص الذى لا يملك إرادة المخاطرة لن ينجح أبدا فى قراره، والشخص الذى لا يملك الإرادة والرغبة لتقبل المخاطرة فى صنع بعض القرارات الخاطئة لن يمكنه أن يصنع قرارا على الإطلاق،

فالراغب فى الفاعلية يجب أن يكون لديه الحكم السليم لمعرفة كم المعلومات التى يحتاج إلى جمعها،
والذكاء فى إتقان معرفة هذه المعلومات،

والشجاعة لاتخاذ القرار عندما يحتاج الأمر للمخاطرة .

وهذه الكفاءة والقدرة على قبول مسئولية اتخاذ القرار- أيا كانت نتائجه هى التى تفصل بين صانع القرار العادى التقليدى وبين أولئك المتميزين والقادة فى هذا المضمار Superior

وقبل أن ننتهى من هذه النقطة نعود إلى نيجرو لنراجع معا تعريف القرار حيث وجدنا أن له ثلاثة جوانب هامة :

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

١- الاختيار الواعي

وأداة هذا الاختيار هو العقل .. والعقل ليس مجرد جهاز يعمل وإنما سمي الكمبيوتر عقلا إليكترونيا حيث يوجد فيه أهم صفة من صفات العقل وهي الحاجة الشديدة للمعلومات لإعطاء أدق النتائج .

٢- البدائل المتاحة

إن وجود أكثر من بديل لحل المشكلة يعطى الحرية والسعة فى المفاضلة بينهم للوصول إلى الأفضل، والبديل الواحد لا يؤدي إلى القرار إنما هو فى النهاية أمر واجب التنفيذ حيث تنعدم حرية الاختيار .

وإذا لم نجد الحل المناسب فى البدائل المطروحة فعلينا أن ننتقل إلى اختيار أقلها ضررا، وقد يكون البديل هو "لا تتخذ القرار وابحث عن بديل"

ونهمس فى أذنك:

أن عقلية الحل الوحيد لا تصلح فى اتخاذ القرارات.

٢- الأهداف المرجوة

قالوا: إذا لم يكن لك هدف فكيف تعمل على تحقيقه .. فالهدف هو جزره التحفيز الشاخصة أمامك لتندفع إلى الأمام ..

سجين زندا

هى قصة أمير حبسه أعدائه فى إحدى القلاع المعزولة فوق برجها الذى يبلغ طوله حوالى عشرين مترا .. وكانت زوجته تأتبه تحذره من تحت البرج حيث

كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

ينظر من نافذة أعلاه، وفي يوم ألقى إليها بورقة وقال لها أحضري ما فى هذه الورقة .. وكان المطلوب :

- حبلا من الحرير الخفيف طوله خمسة وعشرون مترا
- حبلا من القطن طوله خمسة وعشرون مترا
- حبلا من الكتان طوله خمسة وعشرون مترا
- حبلا غليظا مجدولا طوله خمسة وعشرون مترا
- إثناء به قليل من العسل و.....!
- خنفساء كبيرة!!!



وأسرعت الزوجة بإحضار المطلوب، ووقفت تحت البرج تستمع إلى تعليماته .. فقال لها اربطى الآن خيط الحرير الرقيق فى ساق الخنفساء .. وضعى على أنف الخنفساء نقطة عسل .. وضعيها على جدار القلعة ورأسها إلى أعلى .

هل علمتم الآن بقية القصة .. أم تريدون أن أحكى لكم بقيتها؟ .

قد أكملها لكم ولكن أريد قبل ذلك أن أقول لكم أن نقله العسل كانت الهدف التى عملت الخنفساء للوصول إليه فحفزت همتها ونشطت مسرعة متوجهة إلى أعلى .. وما دام الهدف (أقصد نقطة العسل) تشم الخنفساء رائحته وتستشعر قربه ودنوه منها، فإن مسافة العشرين مترا كانت ألد رحلاتها فى الحياة .

**هل عرفتم الآن معنى الأهداف المرجوة .. فإنها الغاية ..
واتخاذ القرار هو الوسيلة للوصول إلى هذه الأهداف.**

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

١٠ مقدمات بين يدي صانع العزاد

١- صاحب القرار

السيف المسلول

عندما وقف خالد بن الوليد مساء ذلك اليوم من أيام غزوة مؤتة على قبور القواد الشهداء الثلاثة زيد وجعفر وابن رواحة (رضى الله عنهم) ماذا كان يدور في رأسه؟

إنه الموقف كله .. حين تساقط الشهداء الثلاثة (واحد وراء الآخر).

ثم أخذ الراية ثابت بن مقرن فصرخ في الناس:

«أيها الناس اختاروا لكم أميراً».

فقالوا: أنت.

قال: لست أصلح لها .. وإنما يصلح لها خالد.

وأجمع المسلمون عليك يا خالد لتكون قائدهم ساعتها وأنت مشغول بمدافعة

سيول الروم المدمرة .. ساعتها هل ترددت؟ .. إنك حديث عهد بالإسلام بل

وحديث عهد بالقتال مع المسلمين أنفسهم.

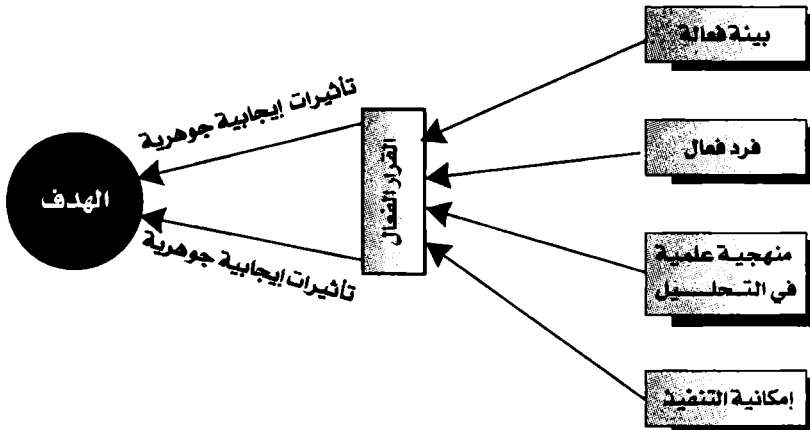
كيف تعلم مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

لم تفكر في مائتي ألف رومي وعربي أمام ثلاثة آلاف مسلم، لم تفكر في الشهداء الثلاثة الأبرار الذين سبقوك، بل حملت الراية وهيجت المسلمين فدافعوا ودفعوا حتى انقضى هذا النهار وفصل بينكم وبين أعدائكم الليل..

والآن ما هو قرارك يا خالد؟

وقبل أن تستمر أيها القارئ الكريم هل تستطيع أن تضع نفسك أنت مكان خالد، وتقتراح قرارا يتخذه خالد بن الوليد في هذه الموقعة؟

وحتى نفكر جيداً مع خالد بن الوليد رضى الله عنه تعالوا نتعرف على عوامل إتخاذ القرار الفعال
انظروا إلى هذا الشكل:



كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

عوامل اتخاذ القرار الفعال

فعندما تصب هذه العوامل الأربعة في إناء القرار، فإن الناتج الأولى هو تأثير إيجابي جوهري مؤثر والناتج النهائى الوصول إلى الهدف .
وهذه الأربعة هى :

العامل الأول:

بيئة فعالة:

فتوفير البيئة الفعالة التى يسهل استجابتها للقرار وتسرع فى تنفيذه بكل حواسها وقراراتها من المؤثرات الجيدة لإنتاج القرار الفعال .
وبيئة الصحابة فيها تلك الصفات التى تؤهلها لأن تكون بيئة فعالة ومن هذه الصفات :

أولاً: النية والإخلاص

فلم يكونوا يقاتلون لمغنم شخصى أو لعلو مكانه .. وإنما كان همهم إحدى الحسينين النصر أو الشهادة .. وهذا أحد قوادهم عبد الله بن رواحة يودع الناس فى المدينة فقال لهم المسلمون : [صحبكم الله ودفع عنكم وردكم إلينا صالحين]
فإذا به يقول :

لكننى اسأل الرحمن مغفرة

وضربة ذات فرع تقذف الزبدا

كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار لفعال؟

أر طعنة بيدي حران مجهزة
بحربه تنفذ الأحشاء والكبدا
حتى يقال إذا مروا على جدثي
أرشدته الله من غاز وقد رشدا(*)

ثانياً، البطولة والإقدام والشجاعة

فعندما جهز الرسول ﷺ هذه الغزوة في سنة ثمان من الهجرة جعل الأمير عليها زيد بن حارثة وقال إن أصيب زيد فجعفر بن أبي طالب فإن أصيب جعفر فعبد الله بن رواحة ..

وقد قتل زيد بن حارثة أمام تدفق جموع الروم الهادرة فالتقط الراية جعفر قبل أن تسقط مع جسد زيد .. واقتحم يقاتل فلما زاد الروم حوله رمى نفسه من فوق الفرس وبدأ يقاتل على رجله وهو يردد كأنه يعزف على أنغام السيوف اللامعة ..

يا حبذا الجنة واقترابها
طيبة وبارد شرابها
والروم روم قد دنا عذابها
كافرة بعيدة أنسابها
على إذ لاقيتها ضرابها

فإذا بسيف يقطع يمينه التي كانت تحمل الراية فيسرع ليلتقطها بشماله التي أبت إلا أن تلحق بأختها، فيأخذ الراية بين ساقيه حتى تنهال عليه السيوف والراية

(*) جدثي أي جسدي .

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الطمأنينة؟

لا زالت مرفوعة تنتظر القائد الثالث "عبد الله بن رواحة" الذي ينطلق كالنسر الثائر؛ ليلتقط الراية ويهرول بها على مرتفع قريب يرقب المعركة ليحدد وجهته . وأمام صليل السيوف اللامعة .. وهدير مائتى ألف رومى ذاب فيهم الثلاثة آلاف مسلم .. وتناثرت أشلاء قائدين قبله .. وإدراكه التام أن حامل الراية هو المستهدف الأساسى لسيوف العدو .. وجد فى نفسه بعض التردد .. فهتف فى نفسه صائحاً

أقسمت يا نفس لتنزلنه

لتنزلن أو لتكرهينه

إن أجلب الناس وشدوا الرنة

مألى أراك تكرهين الجنة

يا نفس إلا تقتلى تموتى

هذا حمام الموت قد صليت

وما تمنيت فقد أعطيت

أن تفعلى فعلهما هديت

يقصد بفعلهما .. صاحبيه زيدا وجعفر .

ثم يهوى بفرسه إلى أمواج المعركة الهادرة فيلقاه ابن عم له بقطعة من لحم وهو يقول له : يا أخى إنك لم تأكل منذ الصباح .. شد بهذا صلبك

فأخذها من يده وأخذ قطعة بأسنانه .. ثم سمع صوت القتال .. فالفأها من يده وهو يشد لحام فرسه ليهوى إلى المعركة وهو يقول : الناس فى المعركة وأنت يا نفس فى الدنيا ؟

وقاتل حتى قتل (رضى الله عنه).

فلم يكن ينقص الفريق الذى سيعمل فيه خالد النية الصالحة ولا القوة والشجاعة والإقدام فكانت أفضل بيعة لاتخاذ أى قرار.

ثالثاً، الطاعة

ويكفى أن نعلم أن رسول الله ﷺ قد أخبر هؤلاء الأصحاب أن طاعة الأمير من طاعته ﷺ التى هى من طاعة الله وأن السمع والطاعة واجبان للأمير مهما كان حاله ومهما كان قدره..

العامل الثانى:

الفرد الفعال:

وهو القائد خالد بن الوليد .. الفارس الذى لم يكن ليخسر معركة قبل إسلامه وهو صاحب الالتفافة القتالة فى غزوة أحد عندما كمن خلف الجبل بالفرسان لا يتحرك، حتى إذا رأى الرماة عصوا أمر رسول الله ﷺ ونزلوا من على الجبل عندما انهزم المشركون .. فإذا به يلتف خلف الجيش المنهزم "جيش قريش" والجيش المنتصر الذى شغله جمع الغنائم ليصعد على جبل الرماة ليقتل ما تبقى منهم على الجبل وينزل مع فرسانه ليغير مجرى المعركة ويقلب الأمور رأساً على عقب.

ولقد كان قرار إسلامه خاطفاً حازماً فعلاً مثل ضرباته العسكرية الموفقة، فبعد نصر الله للمسلمين فى غزوة الخندق .. كان خالد ينطلق متوجهاً إلى المدينة

مهاجرا قبل الغزوة "غزوة مؤتة" بثلاث سنوات، وإذا به يلتقى بعمر بن العاص وقد اتخذ نفس قراره ليسأله عمرو :

– إلى أين يا أبا سليمان؟

فتطلق الكلمات من فم خالد كضربات سيفه في معاركه الحاسمة تعلن عن قراره .

– والله لقد استقام المنسم "أى الطريق" وإن الرجل لنبي، أذهب والله فأسلم فحتى متى؟

العامل الثالث:

منهجية علمية في التحليل «فنه حل المشكلات»

فالقضية كلها معروضة الآن أمام خالد بن الوليد، وأنه ليتذكر عندما علم المسلمون بخبر الروم أنهم قالوا:

– نكتب إلى رسول الله ﷺ فنخبره بعدد عدونا؛ فيما أن يمدنا بالرجال وإما أن يأمرنا بأمره فنمضى له ..

ولكن عبد الله بن رواحة يقوم في الناس خطيبا يقول لهم :

– يا قوم والله إن التي تكرهون لتي خرجتم تطلبون .. إنها الشهادة وما نقاتل الناس بعدد ولا قوة ولا كثرة، ما نقاتلهم إلا بهذا الدين الذي أكرمنا الله به فانطلقوا فيما هي إحدى الحسينيين إما النصر وإما الشهادة.

فقال الناس: قد والله صدق ابن رواحة .. وانطلقوا.

كيف نحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

وبدا خالد بن الوليد يحلل المشكلة ليصل إلى أفضل قرار .. هل يستمر في القتال؟ أم ماذا؟

أعلم مدى شوقك الآن لمعرفة قرار هذا القائد في أول معركة حقيقية له بعد إسلامه ولكن قبل أن يتخذ خالد القرار تعالوا لتتعرف على الخاصية الرابعة من خواص القرار الفعال وذلك في :

العامل الرابع:

إمكانية التنفيذ

أظن أن بعد ما قلناه عن هذه البيئة الفعالة التي تتميز بالسمع والطاعة والشجاعة والتضحية حول خالد .. لا مجال لديكم للشك في أن القرار الذي سيخرج سيوضع محل التنفيذ .

فماذا كان القرار ؟

وكيف تم التخطيط لتنفيذه؟

أمر خالد الجيش أن يترك الراحة ويقوم كل واحد منهم ليشعل نارا، وأن تقوم مجموعة بإثارة الخيول ليحدث أكبر قدر من الضجيج والغبار، وحدث في نفس الروم ما أرواه خالد، لقد ظنوا أن مددا عظيما قد وصل إلى المسلمين .

وفى الصباح صف خالد جيشه مع تغيير بسيط فلم يقف أى جندي في مكانه .. أصبحت الميسرة وسطا والميمنة مؤخرة والمؤخرة ميمنة .. وهكذا .. فأيقن الروم أن هناك مددا قد وصل للمسلمين .. وبدأ خالد في المناوشات الخفيفة بتلك الكتيبة من الجيش، وكانت كتيبة أخرى تجمع أغراض الجيش وتعدّها ..

ما هو القرار الذي اتخذه خالد؟

عند انتهاء النهار وبعد مناوشات على البعد ودون الدخول في قتال حقيقي إذا بخالد وتحت جنح الليل يأمر جيشه بالرحيل مع ترك بعض من الأفراد لإغفال الروم عن هذا الرحيل .

وقبل أن تذهب بك الظنون تعالى إلى المدينة لنرى رسول الله ﷺ يقف يخير الناس بما تم في المعركة، وقد نقلها له الوحي كاملة فقال: أخذ الراية زيد بن حارثة فقاتل بها حتى قتل شهيدا.. ثم أخذها جعفر فقاتل بها حتى قتل شهيدا، ثم أخذها عبد الله بن رواحة فقاتل بها حتى قتل شهيدا، ثم أخذها خالد بن الوليد.. اللهم إنه سيف من سيوفك، فأنت تنصره .

ومن يومها سمي خالد سيف الله .

وعلى أبواب المدينة وقف الرسول ﷺ والمسلمون يستقبلون خالد ومعه الجيش.. فإذا بالصبيان يلقون عليهم بالتراب ويقولون: يا فرار يا فرار. ولكن الرسول ﷺ يقول: ليسوا بالفرار ولكنهم الكرار إن شاء الله تعالى.. أنا ففتكم . وذلك تحقيقا لقول الله تعالى: ﴿ وَمَنْ يُؤَلِّمُ يَوْمَئِذٍ دُبْرَهُ إِلَّا مُتَحَرِّفًا لِقِتَالٍ أَوْ مُتَحَيِّرًا إِلَى فِئَةٍ فَقَدْ بَاءَ بِغَضَبٍ مِنَ اللَّهِ وَمَأْوَاهُ جَهَنَّمُ وَبِئْسَ الْمَصِيرُ ﴾ [الأنفال: ١٦]

قرار كالسيف

هذا هو قرار خالد .. قرار مخالف لكل التوقعات .

فمع جيش هذه روحه المعنوية، وتلك قدراته القتالية، وهذه رغبته في الشهادة لا يستطيع قائد أن يأمره أن يترك المعركة ويعود لمجرد إنه يمثل من الناحية العددية واحدا إلى خمسة وسبعين تقريبا بالنسبة لعدوه .

كيف فعل خالد في اتخاذ القرار الضال؟

وقد بدا ذلك واضحاً في نفسية المسلمين في المدينة، حيث اتهموهم بالفُرار؛ بل وحتى نفسية الجنود بعد ذلك، فهذا واحد يكاد من شعوره بالإجباط ألا يحضر الصلاة مع رسول الله ﷺ وهو "مسلم بن هشام بن العاص" ولكن آخر وهو "قيس بن المسحر" يعلل ما فعل فيقول:

على إني آسيت نفسى بخالد

ألا إن خالد فى القوم ليس له مثل (*)

وتحققت الأهداف:

ويحدثك المؤرخون عن آخر عنصر من عناصر القرار الفعال وهو التأثير الإيجابي وتحقيق الأهداف.. يقول المباركفوري صاحب كتاب "الرحيق المخبوم"

«إن رسول الله ﷺ بعث «الحارث بن عمير الأزدي»: بكتابه إلى عظيم بصرى (فى العراق) فتعرض له "شرحبيل بن عمرو الغسانى" - وكان عاملاً على البلقاء من أرض الشام من قبل قيصر- فأوثقه رباطاً ثم قدمه فضرب عنقه.

وكان قتل السفراء والرسول من أشنع الجرائم، فاشتد ذلك على رسول الله ﷺ فجهز إليهم جيشاً قوامه ثلاثة آلاف مقاتل .

فهذا هو إذن سبب خروج جيش مؤتة؟! تأديب ذلك الغسانى الوقح الذى يقتل السفراء، وبيان عدم هوان وضعف الدولة المسلمة الوليدة فى المدينة.

فما أثر رجوع هذا الجيش بالطريقة التى رجع بها أو ما هو أثر قرار خالد بن الوليد رضى الله عنه ؟

(*) آسيت أى عزيت نفسى وواسيتها بانى فعلت مثل عظيم مثل خالد .

كيف تعمل مشكلاتك وتحقق القرار الفعال؟

يقول المباركفوري : " وهذه المعركة وإن لم يحصل بها المسلمون على الثأر الذى عانوا مرارتها لأجله ، لكنها كانت كبيرة الأثر لسمعة المسلمين . لقد ألفت العرب كلها فى دهشة وحيرة فقد كانت الرومان اكبر وأعظم قوة على وجه الأرض ، وكانت العرب تظن أن معنى جلادها هو القضاء على النفس وطلب الحتف .

فكان لقاء هذا الجيش الصغير (ثلاثة آلاف مقاتل) مع ذلك الجيش الكبير (مائتى ألف مقاتل) ثم الرجوع من الغزو من غير أن تلحق به خسارة تذكر ، كان ذلك من عجائب الدهر ويؤكد أن المسلمين من طراز آخر غير ما ألفته العرب وأنهم مؤيدون ومنصورون من عند الله وأن صاحبهم (رسول الله ﷺ) على حق .

ولذلك أقبلت أشد القبائل عدااء على الإسلام فأسلمت بنو سليم وأشجع وغطفان وذبيان وفزارة وغيرها ، ثم كانت هذه المعركة بداية اللقاء مع الرومان ووضع أول مسمار فى نعش الإمبراطورية الرومانية . . . وتخريب المسجد الأقصى من أسرهم ودينسهم .

والآن هل نستطيع أن نكون مثل قيس بن المسحر ونتأسى بخالد الذى ليس له مثل . . . ! أظنه يمكن .

٢- مؤهلات القرار الفعال

ولذلك نستعرض معا مجموعة من المواصفات التي يمكن إذا تدرينا عليها أن نكون مؤهلين لإنجاز القرار الفعال ولندع أهل الإدارة يتحدثون ..

"إن دراسة تجارب القيادات الإدارية الناجحة تؤكد أن هذا النجاح لم يكن مربة حظ أو نتيجة لجهود سطحية، إنما جاء نتيجة توافر صفات شخصية معينة مكنت صاحبها من اتخاذ قرارات سليمة في عمله، الأمر الذي أدى إلى نجاحه في العمل طالما أن اتخاذ القرارات يعتبر محور العملية الإدارية» .

إن متخذى القرارات الإدارية عالية الكفاءة يشتركون معا في اثنتى عشرة صفة شخصية وهذه الصفات هى :

١- اتساع الأفق:

أى التركيز على الصورة الكلية لموضوع القرار بغرض التعرف على الفرص المتعددة للعمل وإمكانيات تحقيقها .

٢- عدم الرضا،

إدراك أن هناك أسلوباً أفضل يجب تطبيقه والسعى لتطبيق هذا الأسلوب .

٣- الحساسية،

الإحساس المفرط بالموقف (المشكلة) قبل وأثناء وبعد اتخاذ القرار .

٤- محفز،

يجدد ويبتكر وفي نفس الوقت يستجيب لآراء الآخرين .

٥- يستغل الفرصة،

يبحث عن الفرصة المتاحة ويتطلع إلى فرص أفضل ويتعد عن الفرص غير الملائمة .

٦- التنمية الذاتية للمهارات،

يهتم دائماً بتنمية وصقل مهاراته .

٧- مجدد،

أى أنه دائم تدعيم أساليبه التقليدية بأساليب جديدة للقيام بأداء الأعمال .

٨- بعد النظر،

توافر القدرة على توقع الأحداث المقبلة والتنبؤ بمسيرتها والاستعداد لها .

كيف تتحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

٩- القدرة على التفهم والتقييم؛

وهي القدرة على تقييم المواقف الخاصة به والخاصة بالغير، ودائما يسأل نفسه عن مدى ما وصل إليه والمتبقى له .

١٠- يؤمن بالشورى؛

السعى لاستشارة الآخرين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار .

١١- القدرة على تقدير المنفعة؛

لديه قدره على تقدير الطرق التي تحقق النتائج المرغوبة والقدرة على إقناع الآخرين على اتباع هذه الطرق .

١٢- الشجاعة في تحمل المخاطر؛

يتحمل المخاطر مادامت تتعلق بالمسئوليات الملقاة على عاتقه ويرغب في تحمل مسئوليات جديدة .

وإثنا عشرة نصيحة

وهذه مجموعة نصائح ينبغي أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرار الفعال :

- ١- المرونة الذهنية بين العناصر الملموسة وغير الملموسة والعناصر العاطفية والعقلانية .
- ٢- التحديد الجيد للهدف وأن يكون مبسطاً ويمكن تحقيقه .
- ٣- أن يكون القرار عملياً قابلاً للقياس والتطبيق .
- ٤- لا يمكن إرضاء كل الأطراف .. ولكن يمكن إقناعهم وتحييدهم .

- ٥- يوجد عادة بدائل فرضية .
- ٦- احرص على تحويل عملية القرار من عملية ذهنية إلى عمل مادي منظم .
- ٧- احرص على أخذ الوقت الكافي في الدراسة حتى تستطيع توفير الوقت بعد اتخاذ القرار .
- ٨- لا تؤجل القرار إلى ما لا نهاية .
- ٩- الاعتراف بحتمية التغيير : فالحياة دائمة الحركة بناءً أو هدمًا، فوجه قرارك إلى البناء الفعال أو الهدم المفيد .
- ١٠- المتابعة تعنى السؤال المستمر هل كان القرار سليماً أم خاطئاً؟ فتخلص من القرار الخاطئ وأسرع في تغييره .
- ١١- توقع نتائج للقرار وتحلّ بالمرونة في التمسك والإلغاء والتعديل حسب النتائج غير المتوقعة(*) .
- ١٢- أقدم على ممارسة عملية اتخاذ القرار حتى تجيد مهارة صناع القرار .

(*) انظر الخطوة التاسعة (بلاندم) من هذا الكتاب .

كيف تتخذ القرار الفعال؟

٣- سمات الشخصية وعلاقتها باتخاذ القرار

لكل شخصية صفة بارزة تميزها وتسيطر على سلوكها حتى أنه - وفي كثير من الأحيان تعرف الشخصية بهذه الصفة فهناك الإنسان المتردد والمحقق والعاطفي .

فهل هناك علاقة بين هذه السمة البارزة في الشخصية وبين أسلوبها في اتخاذ القرار؟ .. هذا ما يمكن أن يجيب عنه البيان التالي :

نوع القرار	أهم سماتها	الشخصية
■ قرار متسرع	■ نافذ الصبر ■ شخصية قوية ■ لا يهتم بالمعلومات	١- محب المخاطرة
■ يتجنب اتخاذ أي قرار	■ يتمنى لو يقوم بديل غيره باتخاذ القرار. ■ يلقي باللوم على الآخرين لأنهم اضطرروه لأخذ قرار	٢ متجنب المشاكل

كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

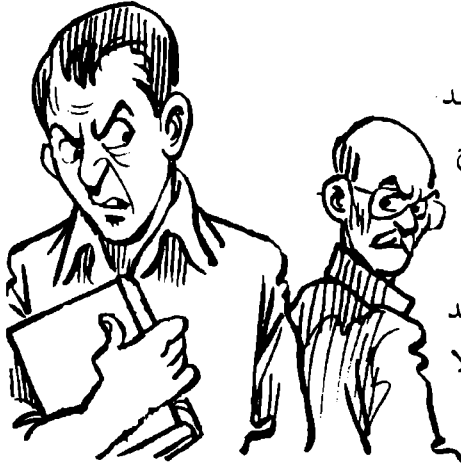
الشخصية	اهم سماتها	نوع القرار
٣ - المتردد	<ul style="list-style-type: none"> ■ يرجع في قراراته ■ دائم إشاعة الفوضى والارتباك . 	<ul style="list-style-type: none"> ■ يتأخر في اتخاذ القرار إلى وقت يتمدى أهميته
٤ - الخفق	<ul style="list-style-type: none"> ■ كثير الشكوى ■ يكتشف الأمور بنفسه 	<ul style="list-style-type: none"> ■ قرار مبني على معلوماته واستنتاجاته
٥ - العاطفي	<ul style="list-style-type: none"> ■ لا يحب أن يهزأ أحدا (يرضى جميع الأطراف) ويسمع جميع الأطراف 	<ul style="list-style-type: none"> ■ قراره نابع من مشاعره .
٦ - الديمقراطي	<ul style="list-style-type: none"> ■ يحب الاجتماع بالفريق . ■ ويحب الإجماع . 	<ul style="list-style-type: none"> ■ قراره متأخر فقد لا يجد أفراد يستشيرهم .
٧ - صاحب قرار (آخر لحظة)	<ul style="list-style-type: none"> ■ قرار مبني على ضغط حيث لا يكون أمامه خيار إلا القرار 	<ul style="list-style-type: none"> ■ قرار متسرع مثير المتاعب .

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

٤- مواقف من القرار

الموقف الأول:

لا تتلذذ:



حدث أثناء تنظيم شركة "بيم" أن قام اتحاد العمال بتوزيع نشرات عند باب المصنع تحتوي على عبارات قدح فى إدارة الشركة. وفى الواقع كانت الصفات التى خلعتها العمال على رئيس المؤسسة وكبار معاونيه قد أظهرتهم كجماعة من الطغاة الذين لا مطمع لهم إلا سحق العامل.

وجن الرئيس غضباً؛ فقد نُعت

بالفاظ لا يمكن وصفها، ولم يعجبه هذا الأمر إطلاقاً فدعا كبار معاونيه للاجتماع.

كيف يمكن تجنب مثل هذه المواقف واتخاذ القرار الفعال؟

وزار فى مدير المستخدمىن قائلاً وهو يقدم له آخر نشرة دعاية طبعها الاتحاد: "ما الذى سوف تفعله إزاء هذا؟ ولماذا لا تقابلهم بالمثل؟ بل بالعكس عندما حضر هذا المافون وكيل الاتحاد أمس خاطبته كأنه وكيل أحسن عميل لدينا. وأقررتة على حق الموظفین، وأن كل ما على الاتحاد أن يفعله أن يظهر لمجلس علاقات العمال القومى انه يمثل أغلبية موظفینا. فمع أى جانب تنحاز أنت؟ أريد عملاً".

وأجاب مدير المستخدمىن: "العمل هو ما لا نريده الآن على الأقل، لأننا إذا ما اشتبكنا فى قتال مميت مع الاتحاد فى هذه المرحلة فسنعقد تحت رحمتهم. فهم يحاولون أن يدفعونا لنفعل شيئاً، ويريدون أن نفقد صوابنا، حتى يقولوا لموظفینا: "انظروا ألم نقل لكم أن شركتكم ضد اتحاد العمال!

ولا أريد أن أميط اللثام عن خطتنا فى الوقت الحاضر حتى لا أضيع ذخيرتنا قبل الوقت المناسب. وأظن أن عنف هجوم الاتحاد سيرتد إليه وخصوصاً إذا لم نقابل العنف بالعنف، وفى الوقت المناسب سأقوم بالرد على جميع الاتهامات بدقة وصحة، وقد تم إبلاغ رأى الإدارة إلى رؤساء العمال فى هدوء وعلى انفراد وأعلم أن ذلك سيفيدنا».

وقد نجحت الخطة ورفض الموظفون مطالب الإتحاد لان الرجل الذى يقود استراتيجية الشركة رفض أن يسمح لنفسه أو للإدارة أن تتسرع فى اتخاذ قرار.

الموقف الثاني،

لانتظار الصخرة:

كان في اليابان منذ عهد قريب رئيس وزراء يدعى "كونوى" الذى رأس الحكومة اليابانية خلال السنوات التى سبقت حادث ضرب ميناء "بيرل هاربور" وصادف السيد "كونوى" وقتاً عصيباً لأن غزو الصين والموقف الاقتصادى الكئيب واندفاع قادة الجيش تواقين لإشعال شرارة بدء الحرب العالمية الثانية كانت من المواقف الصعبة التى يتعين عليه أن يتخذ فيها قرارات .

وكانت لديه طريقة معينة بشأن اتخاذ القرارات نجحت لفترة من الوقت فعندما كان عليه أن يجيب عن سؤال محرج يعتره مرض غامض ويعتكف فى منزله ولا يرى أحداً، وكان هذا المرض المناسب يلم به كلما كانت هناك أزمة فيلزم "كونوى" فراشه حتى نجحت طريقته مؤقتاً، ولكن مرجع هذا النجاح يعود إلى دقة ميزان القوى حتى إن أحداً لم يكن يريد أن يعمل أو يضطره إلى ذلك .

وطريقة "كونوى" فى اتخاذ القرارات طريقة موعلة فى القدم - ويمكن تسميتها "لا تفرغ الصخر" - وما دام كل شخص تواقاً لأن يبقى الموقف سلبياً فهى مجدية .

ولا يمكنك تجنب اتخاذ قرارات إذا ما أخفقت فى معالجة موقف ما فإنك فى الحقيقة تكون قد اتخذت قراراً بعدم فعل شيء، وقد يكون هذا أحياناً هو عين الصواب ونجحت هذه الخطة فى حالة "كونوى" لفترة ولكن نتيجة هذه السياسة كانت مفعجة وصحيح أنه قد أنقذ نفسه ولكن إذا ما كان قد اتبع فى النهاية سياسة أكثر إيجابية لكان من الممكن أن تكون خيرا له ولائمه وللعالم أجمع ولكن "كونوى" أخفق ومازالت اليابان تقاسى نتيجة هذا الإخفاق .

كيف تتحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

ويتخذ كثير من الرؤساء المنفذين موقفا سلبيا لأنهم يفضلون السلامة ويأملون أنهم إذا ما تركوا المسائل تنزلق من على أكتافهم، فإن شخصا آخر سيتخذ قرارا فيها أو ربما لا يتخذ فيها قرارا إطلاقا، ولكن لا أنت ولا هم يمكن أن تعتمدوا على ذلك ولن تتقدم كثيرا كقائد إذا كان هذا هو الإجراء العملي الذي تتخذه.

الموقف الثالث،

اللاقراريون :

تتلخص أهم دوافع البعض في كونهم من نوع « اللاقراريون » في :

الخوف من النتائج : ويتمثل في خوف القائد مثلا من أن يكون القرار سببا من أسباب ظهور الانقسام والاختلاف بين الأعضاء .

وقد تمثل هذا واضحا في هارون عليه السلام عندما تركه أخوه موسى مع قومه بني إسرائيل فعبدوا العجل من بعده، فلما عاد موسى غاضبا يلوم أخاه كيف يسمح بهذا أو لماذا لم يتخذ قراره بنسف هذا العجل مثلا ومعاقبة مرتكبي هذا الكفر فكان هذا الحوار العنيف بينهما :

﴿ قَالَ يَا هَارُونُ مَا مَنَعَكَ إِذْ رَأَيْتَهُمْ ضَلُّوا (٩٢) أَلَا تَتَّبِعَنِ أَفَعَصَيْتَ أَمْرِي (٩٣) قَالَ يَا بَنُومَ لَا تَأْخُذْ بِلِحْيَتِي وَلَا بِرَأْسِي إِنِّي خَشِيتُ أَنْ تَقُولَ فَرَّقْتَ بَيْنَ بَنِي إِسْرَائِيلَ وَلَمْ تَرْقُبْ قَوْلِي ﴾ [طه : ٩٢ - ٩٤]

وقد يكون في هذا بعض الصواب إلا أنه في كثير من الأحيان يكون خطأ وأظن أن السبب الرئيسي لمثل هذا الموقف اللاقراري هو المركزية الشديدة في العمل والرجوع الملزم لسلطة أعلى من القائد المباشر في اتخاذ القرار .

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

شكل آخر للخوف :

ولهذا الخوف شكل آخر يتمثل في :

- أ- خوف أحد أو بعض الأفراد أن يكون لهذا القرار أى أثر بالسلب على مصالحهم .. وخاصة إذا كانوا من أصحاب النفوذ .
- ب- عدم استعداد الأفراد أن يتحملوا ما يتمخض عنه القرار من مسئوليات .
- ج- عدم وجود الموقف الجاد من تعدد الولاءات والتشاحن والخلافات الشخصية .
- د- عدم السير جيدا فى مراحل اتخاذ القرار وأهمها مرحلة جمع المعلومات والبيانات مما يفتح المجال لظهور الآراء الشخصية .
- هـ- الشعور السلبي نحو المشكلة والإحساس بعدم أهميتها .
- و- الشعور الناتج من التجربة السابقة للأعضاء بأن قراراتهم ليست لها أى أهمية وسوف تتجاهل من الجهات الأعلى .

٥- وما هو القرار الفعال؟

ولقد أشار الدكتور سيد الهوارى فى كتابه « المدير الفعال : دراسة تحليلية لأنماط المديرين » إلى المدير الفعال الذى يستطيع أن يأخذ قراراً فعالاً فقال :

« إن طريقة اتخاذ القرارات غير الفعالة السائدة بين المديرين والقادة؛ بل والإنسان فى حياته اليومية تقوم على التفكير الصامت فى مشكلة ما وأن مناقشة أى موضوع بصدد إيجاد حل لها لا يأخذ المنهج التحليلى العلمى وإنما يكون غالباً مجرد إلقاء الضوء على المشكلة بدلا من تحليلها بطريقة مرتبة وفق تسلسل منطقى » .

فهؤلاء وما أكثرهم عندما يتعرضون لحل أى مشكلة :

- لا يكون لديهم مفهوم موحد عن المشكلة
- ليس لهم منهج مرتب لمعالجة المشكلة ككل
- ليست لديهم طريقة لاختيار المشكلة الرئيسية للتركيز عليها
- ليست لديهم طريقة لمعرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة .

« إن مجهوداتهم بالرغم من وفرتها وإخلاصهم فى بذلها، إلا أنها غير ملائمة

كيف تعالج مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

حل المشاكل حلاً سليماً، فهم غالباً ما ينتقلون من نقطة إلى أخرى ومن موضوع إلى آخر بطريقة غير مرتبة؛ مما يعمل على إضاعة الوقت والجهد بلا جدوى، وما يزيد في أعباء تكاليف القرار ويجعله غير فعال . وبالتالي يجب أن نعرف كيف يمكن إيجاد بديل فعال وكيف نصل إلى قرارات فعالة؟»

إن القرار الفعال هو:

- ١- الذي يتم من خلال أعلى مستوى من الفهم (الدراسة)
- ٢- الذي يتحول إلى عمل فيحدث أثراً أو تحقيق نتيجة (إمكان التنفيذ)

ولقد بين العالم الأمريكي بيتر دراكر أن الطريقة اليابانية في اتخاذ القرار تعتمد على الإجماع في اتخاذ القرار، وذلك في ضوء تحديد المشكلة بدقة وفهم جوانبها ثم العمل على مناقشة تلك المشكلة في المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة حتى يتم التأكد من وضوح المشكلة ثم بعد ذلك يتم طرح بدائل المشكلة من جميع المستويات، ويكون هناك التركيز على طرح أكبر عدد من البدائل لحل المشكلة وبعدها يتم اختيار أنسب بديل في ضوء موافقة الجميع^(١).

ونرى أن هذا الأسلوب قد يكون طويلاً نسبياً في الإجراءات ولكنه أكثر فعالية نظراً لمشاركة أكبر عدد في تحديد المشكلة وفتح المجال أمام الحلول من أجل الوصول إلى أفضل حل في ضوء الموافقة الجماعية وهذا ينعكس على تنفيذ القرار بفاعلية وكفاءة وفي أسرع وقت ممكن .

(١) سيتم شرح هذه الطريقة في فصل قادم من هذا الكتاب إن شاء الله .

٦- أى قرار نقصد؟!

عندما يقف الإنسان أمام محل بيع الأحذية لمدة عشر دقائق مثلاً ثم فى النهاية يشير إلى حذاء معين ويقول للبائع جواره أريد هذا أو هذا فإنه خلال هذه الدقائق العشرة قد راجع إمكانياته المادية واحتياجاته من حيث الشكل واللون ومناسبتها لما لديه من ملابس ثم حدد اختيارين أو أكثر وتكفى هذه الدقائق العشرة لاتخاذ مثل هذا القرار .

وعندما يجلس ذلك الشاب مع ذوى الخبرة ليحدد الشروط التى يجب أن تتوفر فى من سيختارها رقيقة عمره ويدرس إمكانياته واحتياجات هذا الأمر والمدة الزمنية التى سيتم فيها المشروع ثم يبدأ فى رؤية بعض من المرشحات ويستشير أهل الثقة لديه ويستخير الله تعالى .. وقد تمتد هذه العملية لشهر أو أكثر حتى يتخذ فى النهاية قراره على وجل وإحساس بالرهبة من الفشل .

لقد سمى الخبراء النوع الأول من القرارات بالقرارات الدورية أو المبرمجة .. والنوع الثانى عكسها أى غير المبرمجة ..

فالقرارات المبرمجة تلك التى تحدث بشكل متكرر وعادة ما تكون روتينية،

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

فمع مرور الوقت والخبرة المكتسبة توجد إجراءات محددة للتعامل مع تلك القرارات فارتداء الملابس في الصباح مثلا أو الذهاب إلى العمل كل يوم هو بمثابة قرارات مبرمجة يتخذها الإنسان في حياته كل ذلك يحتاج إلى اتخاذ قرارات متشابهة وروتينية . والتي يتم اتخاذها بحكم العادة أو استنادا إلى الخبرة غير المبرمجة .

أما القرارات غير المبرمجة فهي تلك التي ترتبط بمواقف غير نمطية أو مشكلات فريدة وليس هناك إجراءات مقننة للتعامل معها وتتسم بدرجة عالية من عدم التأكد بالنسبة للعلاقة بين الأسباب والنتائج وهو ما يعنى ضرورة البحث عن حلول مبتكرة للتعامل معها ويمكن التمييز بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة على النحو التالي :

المقارنة	القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
طبيعة الموقف	■ متكرر، روتيني، درجة عالية من التأكد، علاقة واضحة بين الأسباب والنتائج .	■ غير متكرر، غير روتيني، درجة عالية من عدم التأكد، علاقة غامضة بين الأسباب والنتائج .
عدد البدائل	■ قليلة ونمطية	■ كثيرة وغير نمطية
المخاطرة	■ منخفضة أو منعدمة	■ مرتفعة ويصعب التنبؤ بها
أدوات صنع القرار	■ العادة، القواعد الروتينية	■ الأساليب الحديثة في حل المشكلات والتفكير الابتكاري
أمثلة	■ الذهاب إلى العمل اليومي	■ الزواج

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

ونحن في هذا البحث طبيعى أن نقصد النوع الثانى من "القرارات غير المبرمجة" التى تحتاج إلى أساليب ابتكارية فى حل المشكلات حيث تتميز بدرجة عالية من عدم التأكد أو الخطورة ..

وان كان كثير من المواقف فى النوع الأول (المبرمجة) تسبب مشاكل بالنسبة لبعض الأشخاص أصحاب الدرجة العالية من التردد وعدم الثبات والخوف من الفشل فى اتخاذ القرار

ولذلك فإنه يصلح كثيرا لهؤلاء الناس فى كل مواقف حياتهم القرارية أن يسيروا على خطتنا التى سنعرضها بعد قليل - فى القسم الثانى - فى اتخاذ أى قرار من قراراتهم المبرمجة وغير المبرمجة حتى يتخلصوا من القلق ويعيشوا بلا ندم

٧- أسلوبك في اتخاذ القرار؟!

كيف...!!

لما سئل جورج واشنطن أول رئيس للولايات المتحدة الأمريكية عن أهم كتاب كان له الأثر الكبير في حياته؟ قال:

إنه كتاب قرأته في سن الثانية عشرة عنوانه "رفيق الشباب"

فسأل: ولماذا أثر فيك هذا الكتاب ولازلت تذكره ونحن في عام ١٧٩٠م.. وأنت قد قرأته حوالي عام ١٧٣٤م أي منذ ٥٦ عاماً!؟

قال واشنطن: كانت عناوين هذا الكتاب هي "كيف تقيس الأرض؟" و"كيف تكون كيساً؟" و"كيف تكتب رسالة لصاحب سلطان؟" و"كيف تحسب كذا؟" و"كيف تفعل كذا؟"

لم تكن في الكتاب أى عنوان مثل "لماذا تفعل كذا؟" أو "لماذا تحسب كذا؟"

ولذلك شب جورج واشنطن رجلاً عملياً.. لا يعلم إلا الأشياء الواقعية الملموسة.

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

وفى سن الثالثة عشرة.. كان جورج يهوى مسح الأراضى.. تلك الهواية التى أتاحت له فرصة مقابلة الكثير من الناس.. بل وأثرت كل الأثر فى بناء مستقبله..
والآن نعرض عليك بعض أساليب اتخاذ القرار قبل أن نكتشف معا شخصيتك
القرارية.. وسنكون مثل كتاب واشنطنون عمليين نسأل (كيف؟) ونتغاضى عن
(لماذا؟)

اتزيونى (Etzioni) وليندبلوم (lend plom)

أنت طبيعا لا تعرفهما.. ولكنهما يعرفان الكثير عنك وخاصة عند اتخاذك
القرارات.

أولا: الأسلوب المحافظ

فليندبلوم مثلا رأى أنك محافظ عند اتخاذ القرار تحب الرجوع إلى القرارات
السابقة وتحب أن تنظر إلى خبرات من مضى فى التعامل مع نفس المشكلة
.. تسأل نفسك ماذا فعل أبى؟ أو لو أن فلانا كان مكانى ماذا كان سيفعل؟..

تحب المحافظة على الاستقرار وتخفيف الصراعات ولذلك تركز إلى التقليد
والمحاكاة ولا تفضل الإبداع والابتكار.. قرارك سريع.. وفى كثير من الأحيان
ينجح حيث تعتمد على الإحساس.. حتى وإن لم ينجح فأنت تتبنى قاعدة
التجربة والخطأ Trial and Error Method .

وأسلوبك له ميزة عظيمة وهى التراكمية (Incrementalism) فأنت تبدأ من
حيث إنتهى الآخرون، لا تفضل تقويض البناء ولكن تعتمد على التفكير الرأسى

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

والذى يقوم على الزيادة والإضافة والتعمق ولكن فى نفس المسار وهنا لابد أن أقص عليك قصة "حصان المدفع"

والحكاية تبدأ عندما أراد الجيش الأمريكى أن يحصل على أقل وقت ممكن بين إطلاق قذائف المدافع.

والمشكلة كانت لماذا تطول المدة بين كل قذيفتى مدفع، وكلف (ضابط



شاب) بهذه المهمة، فقرر أن يذهب إلى ميدان المعركة ليدرس موقع المشكلة فلاحظ أن الجنود يرجعون للخلف بعيداً عن المدافع منتظرين لمدة ثلاث دقائق قبل إطلاق القذيفة ..

وبعد دراسة ميكانيكية الإطلاق لاحظ أنه لا

أهمية لهذه الفترة فسأل الجنود عنها فقالوا

نحن نتبع التعليمات .. وبدأ فى البحث ..

وبعد جهد وتنقيب وجد أن أصل هذا

التصرف يرجع إلى الحرب الأهلية الأمريكية حيث كانت التعليمات أن يعود

الجنود إلى الخلف بعد وضع القذيفة وذلك ليمسكوا برؤوس الخيول التى كانت

تجر المدافع حتى لا تهيج أثناء الإطلاق فتهدد المدفع فتحيد القذيفة عن هدفها!!

هذه قصة «حصان المدفع» .. التى اعتمد الخطأ فيها على مبدأ تبنى

التعليمات السابقة .. والتراكمية فى التنفيذ فمهما تبدلت الأحوال وتغيرت فلا

حيدة عن القديم .

ولذلك فإن "ليندبلوم" عندما اقترح عليك هذا الأسلوب علم أن لك بعض

السمات الشخصية ومنها :

كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

١- ضعف القدرة على الابتكار والإبداع

٢- الروح المحافظة التقليدية

وإن لديك مشكلات عند اتخاذك القرار منها:

١- قيود الوقت

٢- ضعف المعلومات

٣- قصور الميزانيات

٤- قلة الطاقة البشرية التنفيذية أو ضعفها

وأهم ما يميز هذا الأسلوب:

١- المحافظة على الاستقرار

١- تخفيض الصراعات

٣- تجنب المصاعب والعقبات المتولدة من تبني الجديد .

ومن أمثلة هذا الأسلوب غير "حصان المدفع"

١- ميزانية بعض الدول .. التي لا تتغير وإنما تبني ميزانية السنة القادمة على ميزانية السنة الحالية والماضية .

٢- قرار الحكومة الأمريكية في دخول حرب فيتنام وما لحقه من فشل ذريع للولايات المتحدة وانسحابها غير المشرف، وكان سبب ذلك هو القرارات التراكمية حيث قرر الرئيس الأمريكي التدخل بعدد محدود من الجنود إلا أن التراكمية لعبت دورها فمن وقت لآخر كانت تعزز القوات الأمريكية في فيتنام بقوات إضافية إلى أن وصل التدخل الأمريكي إلى تدخل كبير ولم

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

يتوقف أحد ليسأل: لم كان هذا التدخل؟ ولم يتم التفكير إلا في بديل واحد وهو تعزيز القوات؟ ولم يتطرق التفكير إلى تغيير المسار.

لقد كان تفكير وزارة الدفاع الأمريكية (البنيتاجون) تفكيراً رأسياً Vertical Thinking. في تعاملها مع هذا التدخل ويبدو أنها انتهت مؤخراً إلى ضرورة اللجوء إلى التفكير الأفقى Lateral Thinking وهو التفكير الأوسع والأشمل حيث الخروج عن بدائل المسار القديم والتعامل مع مسارات جديدة مبدعة فكان قرار الانسحاب.

ونقول لليندبلوم وأتباعه: إن لهذه النظرية عيوباً كثيرة من أهمها:

١- الانحصار في عدد محدود من البدائل وفي مسار واحد مبنى على قرارات متخذة سلفاً مما يحد من التفكير الإبداعي وتحول دون العلاج الجذرى للمشكلة.

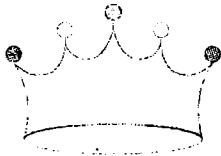
٢- أن الخبرة تتعلق بالماضى بينما يرتبط اتخاذ القرار بالمستقبل.

٣- الاعتماد على خبرة الماضى لا يتيح المجال للمبادأة والابتكار والتجديد.

٤- التطور العلمى الكبير فى مجال الإدارة أتاح طرقاً وأدوات جديدة فعالة تساعد فى اتخاذ القرارات بجانب الاستفادة من الخبرة والبدئية.

٥- تقديس الآباء والرموز والصراع حولهم مما يؤدى إلى الفرقة وأمراض الصف.

ثانياً، الأسلوب العلمى:



ويسمى أيضاً (العقلانى) أو المنطقى Rationalism

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

عندما قال أرشميدس: «وجدتها» لم تكن ضربة حظ أو إلهام ولكنه انشغال تام بالمشكلة التي عرضها عليه الملك .

لقد أعجب الملك إعجاباً شديداً بتاجه الذهبى الجديد الذى سلمه له الصائغ اليوم .. ولكن أحد الوشاة أخبره باحتمال أن يكون الصائغ قد خلط التاج بالنحاس .

وهنا ثارت ثائرة الملك العادل الذى أراد أن يتأكد فأرسل إلى أرشميدس العالم المشهور ليعرض عليه المشكلة .. وهل لديه حل لها؟

ثم كأسلوب الملوك المعروف وضع أرشميدس بين طرفى الترغيب والترهيب وخرج أرشميدس من بلاط الملك يتحسس رقبتة فى هلع فى نفس الوقت الذى طار عقله بسبب تلك المكافأة العظيمة التى عرضها عليه الملك .

ويصل الأمر إلى قمته فى نفس أرشميدس وينشغل بالكامل بهذه المشكلة حتى ترافقه وهو يتوجه إلى حوضه الممتلئ بالماء حيث سيأخذ حمامه المعتاد .

وعندما غاص جسده فى ماء الحوض كانت الحلول تتراكم فى رأسه .. الذى أخذ يعمل عملية فرز سريعة كعقل عالم تدرس على الأسلوب العلمى المنطقى فى التفكير .. ثم إذا به يصرخ "وجدتها .. وجدتها" لقد برق الحل المثالى فى رأسه .

**أعود فأقول، ليس كل العلماء ينام تحت شجرة
لينتظر تفاعلة تسقط على رأسه ليكون نيوتن
ولكن الكثير من العلماء جرب آلاف المرات ووضع
مئات الاحتمالات والبدائل ليصل إلى الحل المثالى.**

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

هذا أديسون يقول وهو يمسك مصباحه الكهربائي : لقد أجريت أكثر من ألفي تجربة على هذا المصباح حتى نجحت .

أعلم أنك فى شوق شديد لمعرفة كيف حل أرشميدس اللغز ساخبرك، ولكن ليس قبل أن أقول لك أن هناك أسلوبا مثاليا لاتخاذ القرارات وهو ما سنسميه «الأسلوب العلمى لحل المشكلات» .

النموذج الراشد

سماه الدكتور سيد عليوة: النموذج الراشد .. وهو الأسلوب الذى يقوم على سلوك الرجل الاقتصادى Economic Man الذى يتحرى الدقة فى الحصول على المعلومات وتشخيص المشكلة و حصر الحلول وتقييم الاحتمالات ثم اختيار أكثرها عقلانية .

وشعار الرجل الاقتصادى هو البحث عن القرار الأمثل والأجود والأحسن والأفضل وهنا يهب الجميع فى وجهك ليقولوا لك :

إن البحث عن المثالية هو الصريح وسيلة للضياع .

ويتحدث أكثرهم هدوءاً فيقول لك :

«إن القرار الأفضل هو قرار مثالى ونظري
ستكتشف عند الوصول إليه أنه لا حاجة له
.. ولا يساوى العناء المبذول للوصول إليه»

كيف نحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

وإذا سألت عن الحل فإنه العمل بفكر الرجل الإدارى **Administrative Man** ويقصد به البحث عن القرار الأنسب والمرضى **What Satisfies is good enough** ويختلف الرجل الإدارى عن الرجل الاقتصادى فى أن الأول يعتبر شخصا محققا للرضا فى حين يعتبر الثانى محققا للمثالية، ولذا يمكن القول بأن الرجل الإدارى أكثر واقعية واتفقا مع الأوضاع الحقيقية التى تتم فيها عملية اتخاذ القرارات فهو يتحرك فى حدود الممكن للوصول إلى القرار الواقعى المرضى المناسب .

ورغم موافقتك على التنازل عن المثالية لتصبح أكثر واقعية فى تحديد المشكلة وجمع بعض البدائل لا كلها أو ما يتباح لك منها .. ومحاولة دراستها فى أقصر وقت ممكن لتصبح رجلا واقعيا .. فإن هناك الكثير من الاعتراضات على هذه العملية العقلية فى اتخاذ القرار .. ومنها:

١ - أن هذه الخطوات عادة ما تعتمد على الحكم الشخصى والحالة المزاجية والخلفية الفكرية وعلى الأخص ما يتعلق بتقييم البدائل .

٢- صعوبة تحديد المشكلة وأسبابها الحقيقية إذ أن الرؤية تختلف من فرد إلى آخر فكل مسئول يراها من زاويته وبطريقته الخاصة .

٣- صعوبة التحديد الكامل لجميع البدائل الممكنة فليس من المنطق تحديد جميع البدائل وذلك لقصور العقل البشرى ولأن تحديد بعض البدائل يحتاج إلى وقت وجهد ومال .

٤- صعوبة التعامل مع عدد لا متناه من البدائل وما يترتب على كثرة البدائل من تعقيد فى اتخاذ القرار .

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

٥- صعوبة تقويم ومقارنة البدائل مما قد يؤدي أحيانا إلى قبول النتائج السريعة وربما تتحكم الخبرة السابقة في اختيار أحد البدائل دون دراسة جادة ودقيقة لجميع البدائل .

٦- الوقت والجهد والتكلفة التي تصرف على جميع المعلومات وتحليلها .

٧- الاختلاف أحيانا في تحديد الهدف ومدى وضوحه .

أرشميدس

أعلم أنك ستسألني عن كيف حل أرشميدس اللغز .. رغم الهجوم القارص على الأسلوب العلمي لاتخاذ القرار عن طريق خطوات حل المشكلات ولكن سأخبرك بالحل أيأ كان وأتمنى أن أستطيع إقناعك بعد ذلك بهذا الأسلوب لتتخذ به قراراتك .

لما دخل أرشميدس في حوض الاستحمام لفت نظره أن كثيرا من الماء قد تنأثر من الحوض على جانبيه .. وهنا لمعت في رأسه فكرة أن يكون حجم الماء المزاح مساوي لحجم جسمه فإذا قارن وزن التاج بما يساوي وزنه ذهباً فالمفترض أن حجم السائل المزاح سيكون متساويا إذا وضع التاج في إناء ماء والذهب الخالص المساوي له في الوزن في إناء آخر

ولأن الكثافة = الكتلة ÷ الحجم

فإذا اختلف حجم السائل المزاح فإنه دليل على اختلاف الكثافة ودليل على اختلاف المعادن ودليل على أن التاج ليس ذهباً خالصاً ..

أراك حائراً الآن بين نظرية ليندبلوم المعتمدة على الفطرة والحس أو على التجارب السابقة للآخرين والبناء على ما تقدم ودون أى محاولة للإبداع .

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

وبين النظرية العلمية المعتمدة على الخطوات المثالية لحل المشكلات واختيار البديل الأنسب .. وهنا يأتي دور اتزيوني Etzioni الذى حدثناك عنه أول هذا الفصل ليقتراح أسلوبا آخر لاتخاذ القرار يمزج به بين الطريقتين ولذلك يسمى : «النموذج المختلط أو النظرية التوفيقية»

ثالثا، النظرية التوفيقية Mixed Scanning

تسمى هذه النظرية إلى التوفيق بين النظرية العقلانية والنظرية التراكمية لذا يفرق "اتزيوني" فى نظريته التوفيقية بين نوعين من القرارات وهما :-

١- القرارات الأساسية: وهى القرارات المهمة والاستراتيجية وذات الأثر البعيد long range حيث يقوم متخذ القرار بدراسة البدائل الرئيسية فى ضوء الأهداف التى يحددها ولا ينشغل بتفاصيل دقيقة وصغيرة، وتؤخذ هذه القرارات على أساس عقلانى.

٢- القرارات الثانوية: وهى القرارات الأقل أهمية وذات الأثر القصير short range حيث يقوم متخذ القرار بدراسة البدائل فى ضوء القرارات الأساسية وتركز هذه القرارات على التفاصيل ويتم اتخاذها على أساس تراكمى.

ويمكن تمثيل ذلك بأجهزة مراقبة الطقس فهناك كاميرتان إحداهما للصورة الكلية فلا تظهر فيها التفاصيل الصغيرة والأخرى للقطاع الصغير وهى بالتالى تعطى الكثير من التفاصيل.

واتزيوني هنا يجمع بين خير ما فى النظريتين التراكمية والعقلية .. حيث يستبعد سلبيات كل منهما .. فإذا أخذ بالنظرية التدريجية التراكمية فهو يقلل

من الجوانب غير الواقعية المثالية وإذا دعمها بالعقلانية فإنه يساعد على بعد النظر واكتشاف السلبيات والإبداع.

وفي النهاية هو أسلوب لاتخاذ القرار بمزيج من الإحساس والدراسة.. فأنت لا تتمسك بالدراسة من أجل الدراسة ولا تتجاهل الخبرة الواقعية.

وتعرضت هذه النظرية أيضا للنقد ولعل من أبرز عيوبها هو صعوبة تحديد نوعية القرار: هل هو قرار أساسي أم ثانوي؟ ومن الذى يحدد ذلك؟ ثم هل صحيح أن كل القرارات الثانوية يمكن اتخاذها على أساس تراكمي؟!!

خلاصة

تختلف أنماط اتخاذ القرارات بين المديرين حيث إن هناك أنماطاً
ثلاثة :

النمط الأول: اتخاذ القرارات بالخبرة والإحساس الشخصي.

المدير هنا يعتمد على ذكائه الفطري وخبرته السابقة وما يسمى
"الإحساس" وهو يتخذ القرار بسرعة عادة ولا يستطيع غالباً أن يفسر
كيف ولماذا كان القرار .

النمط الثاني: اتخاذ القرارات بالدراسة والتحليل.

المدير هنا يبحث عن الحقائق بجمع المعلومات وينظم الأفكار
للوصول من الأسباب إلى النتائج ويحاول إيجاد علاقات تفسر الظواهر
"المشاكل" المشاهدة ويصل إلى القرار بعد موازنة ومراجعة البدائل .

النمط الثالث: اتخاذ القرارات بمزيج من الإحساس والدراسة.

المدير يجمع بين النمطين السابقين فهو لا يتمسك بالدراسة من
أجل الدراسة كما أنه لا يتجاهل الخبرة والواقعية فهو يمزج الدراسة
بحصيلة الخبرة العملية .

٨- بسرعة قبل القرار

هذه عشر خطوات إياك أن تتبعها:

١- في قمة توترك .. ومن خلال جبال ضغوط العمل إقبل أول فكرة تعرض عليك .

٢- اجمع المعلومات الموافقة لهواك .. واسعى دائماً لإثبات صحة هواك المخالف للحقائق .

٣- اجعل من خيالاتك السلبية سجنًا لأفكارك واجعل سجانك هو خبرة الفشل السابقة .

[ليس هناك ما يخيف سوى الخوف ذاته] فرنسيس بيكون.

٤- اهتم بالحقائق المتجمعة أثناء الغضب .

[الغضب فترة قصيرة من الجنون] هوراس.

٥- لقد رفض طلبك .. وعلاقتك بمن حولك غير طيبة .. وفقدت أهم مساعديك ... الآن إبدأ في رحلة الإحباط .

كيف تتحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

٦- لا تهتم بالمعلومات .. واصدر قرار سريع وعاجل .. واركب سفينة ضيق الأفق .

٧- لا ترضى إلا بالمثالية .. وانتظر فإن هناك مجموعة معلومات لم تحصل عليها ... وافتح أعصابك لسريان التوتر لقد ضاع الوقت .

[بينما نتوقف لنذكر فإن الفرصة غالباً ما تفوتنا] بابليوس.

٨- غداً سوف تبدأ في إتخاذ قرارك ... وعليك غداً أن تقول غداً .

[هلك المسوفون] حديث نبوي.

٩- افتح أكثر من ملف وادرس أكثر من مشكلة ... ولا تهتم بالأولويات .

[أن تفعل شيئين في نفس الوقت يعنى أنك لن تفعل كليهما].

١٠- قرارك رد فعل لما تسمعه ... فهيا لتتخذ آلاف القرارات .

إذا لم تستمع إلى ما قلته لك في أول هذه الفقرة واتبعت هذه الخطوات العشرة فاعلم أنك فشلت في إتخاذ القرار .

يجب على الناس
أن يقرروا ما يجب
أن يفعلوه حتى
يصبحوا قادرين
على أن يؤدوا
بحماس ما قرروه.

كيف تفعل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

ثانياً: الوصايا العشر لاتخاذ القرار الصائب:

- ١- تعود على اتخاذ القرارات يومياً بصورة متكررة [تمارين الصباح]
- ٢- تعلم من خبراتك السابقة [النجاح والفشل]
- ٣- عليك باستشارة الخبراء.
- ٤- تخيل أنك شخص آخر واهتم بوجهات نظر الآخرين.
- ٥- لا تكن متحيزاً.
- ٦- احذر غرور المنصب.
- ٧- التنفيذ هو المرحلة التالية مباشرة بعد القرار.
- ٨- كن مرناً.. واستعد لإجراء تعديلات أثناء التنفيذ.
- ٩- تجنب التعميمات .. (دائماً، أبداً، كل) فالتعميم يضر المتحدث.
- ١٠- المتابعة ... المتابعة ... المتابعة

٩- اختبار القرار الجريء

قد يساعدك الاختبار القصير التالي على تحديد قدراتك على اتخاذ القرارات .

لا	نعم	١ - هل تؤسس قراراتك على معرفة تامة بالحقائق وإذا ما قررت مرة خطة للتنفيذ هل تقوم بتنفيذها بحزم وثقة؟
لا	نعم	٢ - عندما تتردد في مسألة ما ولكنك تضطر وربما على مضض إلى اتخاذ قرار فيها هل تظهر ترددك هذا؟
لا	نعم	٣ - هل تؤخر غالباً اتخاذ قرار لأنك تأمل أن يحدث شيء يريحك منه؟
لا	نعم	٤ - هل ترجع غالباً في قرارك لأنك تخشى من آثاره؟
لا	نعم	٥ - عندما تتخذ قراراً أو في طريقك إلى اتخاذ قرار هل تعاني علناً من الشك فيما إذا كان خطأ أم صواباً؟
لا	نعم	٦ - عندما تتخذ قراراً هل تتابعه جيداً وتتأكد تماماً أن كل شخص مسئول عن تنفيذه يعرف تماماً ما يتوقع منه؟
لا	نعم	٧ - عندما تفوض المسؤولية لأحد في تنفيذ قرار اتخذته هل تفوض له أيضاً السلطة اللازمة للتنفيذ؟

تتخذ القرار الفعال؟

لا	نعم	٨ هل تسمح للتعصب والتحيز أو الآراء السابقة أن تؤثر على قراراتك؟
لا	نعم	٩ هل تتذبذب عند اتخاذ قرار وتسمح للآخرين أن يؤثروا عليك لفعل شيء تعرف أنه خطأ مجرد أنك خائف من مخالفتهم؟
لا	نعم	١٠ - إذا اتخذت قرارا وكان خطأ فهل أنت مستعد لتحمل مسؤولية الفشل؟

الأجوبة

- ١ - نعم . فيؤسس القرار الصائب على الحقائق .
- ٢ - لا . فعندما يكون القائد غير واثق فيما عليه أن يفعل ويظهر ذلك فقد يسبب ذلك كارثة عند مرءوسيه .
- ٣ - لا . فالرئيس الذي ينتظر من الزمن أن يقوم باتخاذ القرارات بدلا منه لا ثقة فيه ..
- ٤ - لا . فالرئيس المنفذ المتذبذب يشتت بسرعة كرجل ينطوى تحت الضغط .
- ٥ - لا . فكثير من الرجال يقلقون على قراراتهم ولكن ذوى الشجاعة منهم تبدو عليهم الثقة بصرف النظر عن الظروف ويحتفظون بشكوكهم لأنفسهم .
- ٦ - نعم . فإذا لم تكن متابعتك كاملة فيمكن أن يتسبب أحسن قرار فى سقوطك .

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

- ٧- نعم. فأنت تقبض راتبك لتفوض الآخرين لا لتقوم بعملهم وكلما أحسنت تفويض المسؤولية والسلطة زاد نجاحك كرئيس منفذ .
- ٨- لا . فالقرارات تؤسس على الحقائق، لا العواطف .
- ٩- لا . فلا يريد رئيسك الرجل الذى يقول دائما آمين ودافع عن وجهة نظرك إذا اعتقدت أنها صحيحة ولكن افعل ذلك بحكمة .
- ١٠- نعم . فإذا لم تستطع تقبل مرارة الهزيمة فلا تستحق حلالة النجاح .

تقويم

- أعط ١٠ درجات لكل سؤال موافق للإجابة المعروضة وتعرف على جرأتك فى اتخاذ القرار من مجموعك الكلى
- أكثر من ٧٥ — أنت تملك شجاعة اتخاذ القرار فلا تتردد .
- من ٥٠ — ٧٤ — لا تخاف من الخطأ فيمكن أن تصيب .
- أقل من ٥٠ — لا تملك القدرة على تحمل المسؤولية .
- راجع قدراتك واستمر معنا ..

تذكر أن

- القرار هو الطريق نحو النجاح
- حتى إذا لم تتخذ قراراً .. فإن ذلك قرار في حد ذاته .. هو قرارٌ بالأخذ
تتخذ قراراً .
- السبب الأول في عدم اتخاذ قرار هو الخوف من الفشل لأن كل قرار يتضمن نوعاً من المخاطرة والكثيرون يفضلون البقاء في المنطقة الآمنة .
- ليس هناك الأفضل دائماً المهم أن يكون لك أسلوبك
- الحياة إما أن تكون مغامرة جريئة أو لا شيء على الإطلاق . هيلين كيلر

١٠- استقصاء..

تقييم عمليات اتخاذ القرارات

تعليمات

صممت هذه القائمة لتساعدك في تقرير مدى جودة ممارستك لعملية اتخاذ القرارات. ومن المستحسن بالطبع أن تجيب عن القائمة بكل أمانة ودقة وإلا فإنه لن يكون هناك معنى من هذه القائمة. ومن المحتمل أن يفيد في هذا الصدد أن تسترجع في ذهنك - قبل الإجابة - تفصيلات ما قمت به في المرتين أو الثلاث الأخيرة والتي اتخذت فيها قرارات هامة. رتب ما قمت به في شكل خطوات متتابعة ضع في ذهنك أثناء الإجابة عن القائمة القرارات الهامة فقط حتى ولو كان عددها قليلاً.

مثال ذلك: (هل أتزوج هذه الفتاة؟) أو (هل أغادر هذه البلدة لاستقر في بلد آخر؟). أما القرارات اليومية العادية فهي ليست بنفس الأهمية.

ضع علامة (✓) أمام البديل أو الإجابة التي تعبر تماماً عما تفعله.

١- عندما يكون عليك أن تتخذ قراراً هاماً هل تقوم بإعداد قائمة مكتوبة بالأهداف أو الغايات؟

ب - عادة

أ - دائماً

د - نادراً

ج - أحياناً

هـ - أبداً

كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

٢- إلى أي حد تحصل على المعلومات الهامة لاتخاذ القرار من كل فرد يحتمل أن يتأثر بالقرار؟

أ - عادة اعتمد على معرفتي الخاصة

ب - أحياناً أتحدث مع أولئك الذين يمسهم القرار .

ج- أحاول أن تكون هناك همزة وصل مع كل أولئك الذين يمتلكون المعلومات .

د- أتحدث مع الافراد الأساسيين فقط .

هـ- أقوم بنقاش متعمق مع كل الأشخاص المعنيين .

٣- تذكر أحد القرارات التي اتخذتها مؤخراً، كشراء منزل أو سيارة أو قضاء أجازة مكلفة .. كم عدد البدائل التي أخذتها في اعتبارك بشكل فعلي وتفصيلي قبل أن تتخذ القرار النهائي؟

أ - بديل واحد

ب - ٢ - ٣ بدائل

ج - ٤ - ٥ بدائل

د - ٦ - ١٠ بدائل

هـ - أكثر من ١٠ بدائل

٤- عند فحصك للبدائل المختلفة هل قمت باستعراض (الحجج المؤيدة والحجج المعارضة) أو تقييم مزايا وعيوب كل بديل؟ واستخدمت في ذلك

أ - قوائم تفصيلية مكتوبة .

ب - قوائم مكتوبة .

ج- قوائم عقلية واعية .

د - مراجعة عقلية شاملة .

هـ - لم يتم شيء من ذلك .

كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

٥- عند اتخاذك القرارات الهامة .. هل تقوم بغربلة وتقليل عدد البدائل ثم بعد

ذلك تبحث عن معلومات أكثر حول البدائل المتبقية؟

أ - دائماً .

ب - عادة .

ج - أحياناً .

د - نادراً .

هـ - أبداً .

٦- عندما يتعين عليك اتخاذ أحد القرارات الرئيسية هل تقوم بالبحث والتنقيب

بشكل خاص عن المعلومات التي تثبت عدم ملاءمة بديل معين لا تفضله أنت

فعلاً؟

أ - ليس بذلك القدر من التخصيص .

ب - يمكن أن أفكر في ذلك .

ج - يمكن أن أبحث بسرعة عن مثل هذه المعلومات .

د - يمكن أن أبحث بدقة عن مثل هذه المعلومات .

هـ - يمكن أن أترك كل ما في يدي للبحث عن هذه المعلومات .

٧- إلى أي درجة تقوم بإعادة فحص جميع المعلومات المتعلقة بقرار مؤقت قبل

التعهد بتنفيذه؟

أ - بعناية شديدة وبالتفصيل .

ب - مراجعة دقيقة .

ج - مراجعة سريعة

د - أحياناً بسرعة .

هـ - لا أقوم بإعادة فحص كافة المعلومات .

٨- عند البدء في التنفيذ :

- أ - لا أضع خطة تفصيلية .
 - ب - أفكر من خلال الخطة (الخطة هنا غير مكتوبة) .
 - ج - قد أضع إطاراً عاماً للخطة .
 - د - غالباً ما أعد خطة مكتوبة .
 - هـ - دائماً أضع خطة تفصيلية مكتوبة .
- ٩- ما هي أنواع الخطط البديلة (خطط الطوارئ) التي تضعها ؟

- أ - خطط كاملة بديلة .
- ب - أحدد أكبر عدد من المشاكل والحلول بقدر الإمكان .
- ج - أعد مثل هذه الخطط للمشاكل الحاسمة أو الخطيرة .
- د - قد أضع تصورات عامة لكيفية التعامل مع مثل هذه المشاكل .
- هـ - أؤجل التفكير في الخطط البديلة لوقت ظهور المشكلات .

١٠- كيف تخطط لتقييم نتائج القرارات الهامة ؟

- أ - أضع دائماً خطة تقييم رسمية مكتوبة .
- ب - أحدد المعايير (المقاييس) الرئيسية للنتائج وكيفية التوصل إليها .
- ج - أفكر انطلاقاً من النتائج المرغوب تحقيقها .
- د - أحدد خطأً زمنياً لتحقيق بعض النتائج .
- هـ - لا أقيم النتائج بشكل رسمي .

كيف تتحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال ؟

الدرجات

انقل إجاباتك إلى الجدول التالي بوضع دائرة حول الرقم الذى يمثل كل سؤال .

اجمع الأرقام بداخل الدوائر لتحصل على درجتك النهائية .

رقم السؤال										الإجابة	
١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١		
٥	٥	١	٥	١	١	٥	١	١	٥		أ
٤	٤	٢	٤	٢	٢	٤	٢	٢	٤		ب
٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣		ج
٢	٢	٤	٢	٤	٤	٢	٤	٤	٢		د
١	١	٥	١	٥	٥	١	٥	٥	١		هـ
										الاجموع	

شخصيتك القرارية

١٠ - ١٥ لا تفكر إطلاقاً في القرارات وتعتمد على الحظ فقط .

١٦ - ٢٤ تحتاج لتحسين .

٢٥ - ٣٥ متوسط .

٣٦ - ٤٥ جيد .

أكثر من ٤٥ قد تكون إلى حد ما درجة غير واقعية ولا تعبر عن الممارسات الفعلية للفرد في اتخاذ القرارات .

ومع ذلك قد تشير هذه الدرجة إلى أن هذا الشخص دارس جيد لعلوم اتخاذ القرارات .

تذكر

بعد الانتهاء من القسم التالي من هذا الكتاب أجب عن هذا الاستبيان مرة أخرى .. وذلك بعد مرور حوالي شهر أو اتخاذ ثلاثة قرارات هامة في حياتك أيهما أقرب .
ثم قارن بين نتيجتك الآن والنتيجة الثانية وأسأل نفسك عن حجم الاستفادة من مثل هذا الكتاب .

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

القسم الثاني

نحو القرار الفعال

بيد القرار والمشكلة

أيا كان مدى الخلاف بين إتزيونى Etzioni وليندبلوم lendlplom حول الأسلوب الأمثل لاتخاذ القرار .. فإن عملية اتخاذ القرار هي النتيجة الحتمية عند النجاح فى حل مشكلة، ويعتبر المدخل التحليلي فى اتخاذ القرارات هو مدخل حل المشكلات . فالمشكلات الإنسانية موجودة دائما، ونادرا ما تكون سهلة الحل . ومع ذلك وعلى خلاف المفهوم السائد .. فهي تستجيب للعمليات العقلانية لحل المشكلات .

إن الناس مختلفون وتختلف معهم المشكلات أيضا؛ لذلك يمكن القول بعدم جدوى أتباع أسلوب معين لحل كل المشكلات الإنسانية . إن بعض عناصر العملية العقلانية قد يفيد فى حل المشكلات أكثر من بعضها الآخر . والمهم هنا هو أن ندرك متى يتوجب أولا تقرير نوعية المشكلة المتصدى لها، ثم التفكير عقلانيا فى كيفية التصدى لها .

وعندما تحدثنا حول حل المشكلات فى الجزء الأول من هذه السلسلة عرضنا خريطة حل المشكلات فى ستة خطوات عبارة عن ثلاثة مراحل^(١) .. كما هو موضح فى الشكل التالى :

(١) انظر الجزء الأول من هذه السلسلة «إدارة الذات - دليل الشباب إلى النجاح» الخطوة الثالثة .

خريطة مراحل حل المشكلة

٦ خطوات ← ٣ مراحل

المرحلة الأولى: ماهي المشكلة؟

- ١- الشعور بأن هناك مشكلة ← ١- المواجهة
- ٢- جمع البيانات ← ٢- البيانات
- ٣- صياغة المشكلة ← ٣- التعريف

المرحلة الثانية: ماهي الحلول المقترحة؟

- ٤- إيجاد أفكار واحتمالات ممكنة للحل ← ٤- المقترحات

المرحلة الثالثة: ماهو الحل المثالي؟

- ٥- تقسيم الحلول واختيار الحل الأمثل ← ٥- القرار
- ٦- تنفيذ الحل المقترح ← ٦- التنفيذ

ضع خطة التنفيذ

ولا تنس البدائل إذا فشل الحل المقترح

كيف نحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

أما هنا - في هذا البحث المطول - وقد جعلنا هدفا أساسيا لنا من إجراء عملية حل المشكلات هو الوصول إلى قرار فعال والعمل على تنفيذه فقد تختلف بعض الخطوات ولكن سنظل ندور خلال المراحل الثلاثة وإن زادت الخطوات داخلها فإن ذلك لخدمة المنهج الذي نسير عليه في الكتاب وهو الإجابة عن « كيف؟ » حيث نضع منهج عملي مفصل في حل المشكلات لنصل إلى القرار الفعال .

والآن هل نتجول في هذه الخطوات في مراحلها الثلاثة؟

حل المشكلات واتخاذ القرار الفعال

٩ خطوات في ٣ مراحل

المرحلة الأولى: ماهي المشكلة؟

الخطوة الأولى، المواجهة.

الخطوة الثانية، المعلومات.

الخطوة الثالثة، الصياغة.

المرحلة الثانية: نحو العلاج.

الخطوة الرابعة، إنتاج الأفكار.

الخطوة الخامسة، تقييم البدائل.

الخطوة السادسة، الاختيار.

المرحلة الثالثة: القرار.

الخطوة السابعة، التنفيذ.

الخطوة الثامنة، المتابعة والتقييم.

الخطوة التاسعة، بلاندم.

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

الفصل الأول

ما هي المشكلة؟

الخطوة الأولى: المواجهة

الخطوة الثانية: المعلومات

الخطوة الثالثة: الصياغة

المواجهة.. تحديد المشكلة

إذا كنت ذا رأى فكن ذا عزيمة
فإن فساد الرأى أن تترددا

عذى مشكلة

الناس أمام المشكلات صنفان .. صنف ينظر إلى المشكلة مستصغراً لها وشاعراً أنه دائماً .. لا توجد مشكلة No proplem وصنف تتضح أمامه المشكلة ويبدو حجمها جيداً ويقدره كل التقدير .

وعندما أنظر إلى هذين الصنفين من الناس أتذكر المشكلة الكبرى التي هي أم المشاكل .. وهي مشكلة معصية العبد لله سبحانه وتعالى ..

نعم هي الدفة التي على أساسها تسير سفينة الحياة .. فإما أن تكون قوية منضبطة فتسير السفينة على اسم الله وأما أن تكون ضعيفة منحرفة فعندئذ اجمع الأشلء من أفواه الحيتان .

والناس أمام هذه المشكلة أيضاً على صنفين .. مؤمنون بالله عارفون لمقامه .. مقدرين لموقفهم بين يديه .. مدركون مدى الفعل المدمر للمعصية في مسيرة حياتهم ..

ومنافقون لا يتعدى الإيمان لسانهم .. هان عليهم أمر أنفسهم واستقلوا شأن الوقوف بين يدي الله .. فأعمتهم لذة المعصية الحالية عن صخور وأشواك قادتهم لأن يتخبطوا فيها .

فما موقف كل فريق من هذه المشكلة ؟

وكيف يرى كل واحد منهم حجم وقدر المشكلة ؟

يجيبنا عن هذا السؤال .. النبي ﷺ

كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

عن عبد الله بن مسعود عن النبي ﷺ قال: «إِنَّ الْمُؤْمِنَ يَرَى ذُنُوبَهُ كَأَنَّهُ قَاعِدٌ تَحْتَ جَبَلٍ يَخَافُ أَنْ يَقَعَ عَلَيْهِ وَإِنَّ الْفَاجِرَ يَرَى ذُنُوبَهُ كَذَبَابٍ مَرَّ عَلَى أَنْفِهِ فَقَالَ بِهِ هَكَذَا»^(١).

هكذا حجم المشكلة عند كل منهما ..

ونترك المنافق لذبابته يهشها .. ونجلس جوار المؤمن تحت جبله فهو أيضا على شكلين.

الأول: قانط من رحمة الله لم يدرك حجم عفوه سبحانه وتعالى ولم يقف على نبع غفرانه .. يسقط مغشيا عليه ليسقط الجبل فوقه فعلا .. ويكون شعاره .. "لا يوجد حل للمشكلة".

وقد يستمر الإنسان في معصيته فتتراكم ظلماتها عليه، فلا يدري لها حل ولا يستطيع أن يجلس لمناقشة المشكلة والبحث عن حل لها فتتجمع سحابات الشر حوله بما كسبت يديه .. فيزداد أسى وقنوطاً ﴿ وَإِذَا أَدَقْنَا النَّاسَ رَحْمَةً فَرِحُوا بِهَا وَإِنْ تُصِيبُهُمْ سَيِّئَةٌ بِمَا قَدَّمَتْ أَيْدِيهِمْ إِذَا هُمْ يَقْنَطُونَ ﴾ [الروم: ٣٦]

ومنهم من يمتلأ قلبه بالهلع .. ويستشعر أنه وحده في هذه الحياة، فإيمانه خرقه بالية لا تكاد تستر له عورة فبمجرد أن يأتيه شر أو تظهر بوادر مشكلة ينفجر يائسا كما قال تعالى: ﴿ لَا يَسْأَمُ الْإِنْسَانُ مِنْ دُعَاءِ الْخَيْرِ وَإِنْ مَسَّهُ الشَّرُّ فَيَئُوسٌ قَنُوطٌ ﴾ [فصلت: ٤٩]

(١) رواه البخارى.

هذا هو الصنف الأول من أصناف المؤمنين الذين رأوا المعصية كمشكلة كبيرة وعرفوا قدرها.. ولكنهم يرفعون شعار لا فائدة، لا يوجد حل لمشكلتنا، لا يرون رحمة الله وغفرانه بآديه للعيون فأخذوا يحلون مشكلاتهم بعيداً عن الله .

يا عبادي

أما الصنف الثاني فشعارهم ﴿قُلْ يَا عِبَادِيَ الَّذِينَ أَسْرَفُوا عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ لَا تَقْنَطُوا مِن رَّحْمَةِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يَغْفِرُ الذُّنُوبَ جَمِيعًا إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيمُ﴾ [الزمر: ٥٣].

فكل مشكلة لها حل ما دامت السماوات والأرض يحكم فيها الله سبحانه وتعالى .. والمشكلة الوحيدة أن تذهب إلى مكان لا يحكم فيه الله بقدرته وأظنه لا يوجد . ولذلك كان هؤلاء يسارعون إلى النبي ﷺ ليجدوا عنده حل مشكلاتهم ..

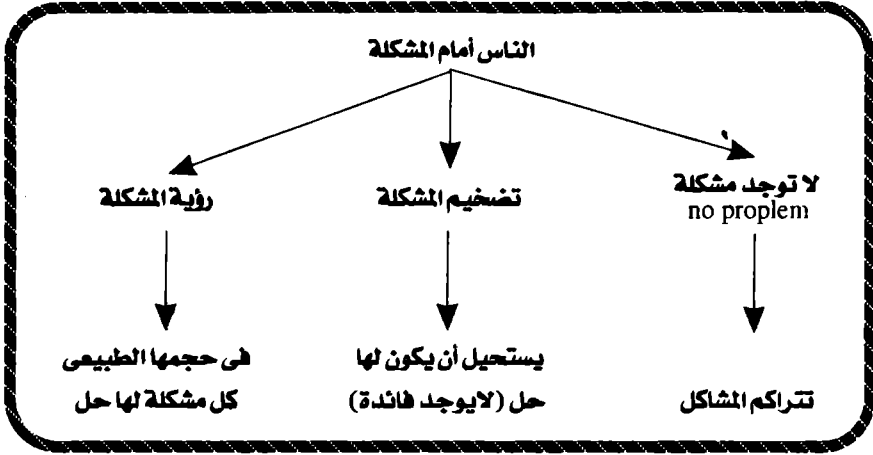
عن ابن مسعود - رضی الله عنه - أن رجلاً أصاب من امرأة قبله فأتى النبي ﷺ فأخبره فأنزل الله عز وجل: ﴿وَأَقِمِ الصَّلَاةَ طَرَفِي النَّهَارِ وَزُلْفًا مِنَ اللَّيْلِ إِنَّ الْحَسَنَاتِ يُذْهِبْنَ السَّيِّئَاتِ﴾ [هود: ١١٤]. فقال الرجل يا رسول الله ألى هذا؟ قال ﷺ: لجميع أمتي كلهم ..

وشعار هؤلاء المؤمنين عند أى مشكلة؟

(لا توجد مشكلة بلا حل)

(١) رواه البخارى .

كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟



هذا الفصل

ولم نعقد هذا الفصل ولم نبدأ الكتابة فيه لأصحاب الصنف الأول الذين يستهترون أمام المشكلات ويرون دائما أنه (لا مشكلة) في شكل من اللامبالاة والنفاق الاجتماعي والنفسي، فهم ينافقون أنفسهم وينافقون المجتمع من حولهم فتتضخم المشكلات وتزداد حدة وهم في غيهم يعمهون .

فنقول لأصحاب هذا الأسلوب : اتركوا هذا الكتاب عند هذا الحد .. فهو ليس لكم .

ولم نعقد هذا الفصل للحالة الأولى من الصنف الثاني هؤلاء الذين يأسوا من كل حل واستمروا يتخبطون في حبال المشكلة حتى تشابكت وتعقدت وقيدتهم فيها .. فهم يرون أنه لا حل ..

ونقول لهم أيضا إذا لم تقتنعوا بأول مبدأ من مبادئ حل المشكلات وهو :

(لا توجد مشكلة بلا حل)

كيف تحل مشكلاتك

فلا داعى لضياح الوقت فى قراءة مثل هذا الكتاب واستمروا فى عقد حبالكم وعصيكم ولا أظن أنها ستتحول إلى ثعابين وحيات أو جنيهات ودولارات .. وإن حدث فإنه الوهم فسوف تاتى عصى الحقيقة لتبتلع ذلك كله .

فلمن عقدنا هذا الفصل إذن؟ ولن نكتب هذه الخطوات؟

إنها للصف الأخير الذين يتميزون برؤيتين للمشكلة .

الأولى : أن هناك مشكلة واضحة .

الثانية : أن كل مشكلة لها حل .

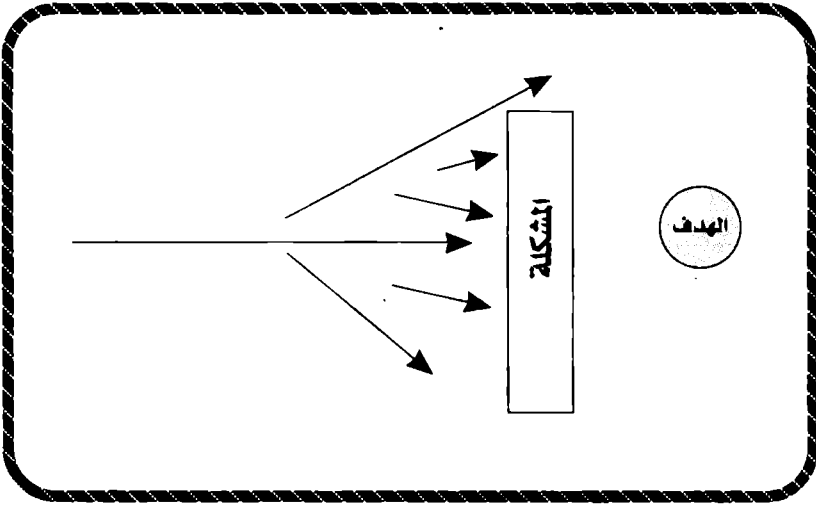
وحتى نستطيع أن نسير بخطوات ثابتة
فى طريق حل المشكلات واتخاذ القرار
الفعال فعليك أن تؤمن بهذه القاعدة.

(لا توجد مشكلة بلا حل)

كيف تعالج مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

متى تقول عندي مشكلة؟

- وهناك صنف من الناس يرى أن أدنى انحراف عن النموذج يعتبر مشكلة ..
وهو صنف مزعج إما لأنه يتطلب المشالية المستحيلة أو لأنه قلق وذلك لأنه لديه
مؤشر خاص ذو حساسية عالية لوقوع المصائب .
ولذلك لا بد من تعريف المشكلة :
فالمشكلة هي عقبة أمام تحقيق الأهداف .



- قد يؤدي عبور المشكلة إلى الانحراف الشديد عن الهدف ..
وتجاهل المشكلات يؤدي إلى تفاقم وتوليد مشكلات جديدة .

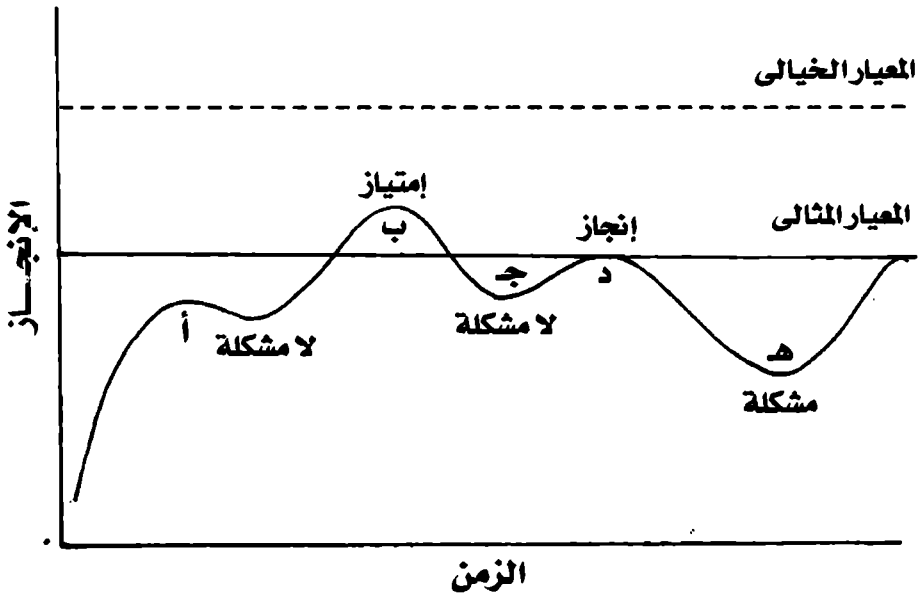
كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

المليون الأول

وقد تكون الاهداف الموضوعية غير قابلة للتحقيق أو مستحيلة أو تعتبر بعيدة .. مثل من يأبى أن يبدأ حياته العملية إلا بعد أن يكون لديه المليون الأول .. ويعتبر عدم قدرته على تكتيز هذا المليون هي المشكلة أمام تحقيق أهدافه أو ذلك الذي وصل سنه إلى ما فوق الثلاثين ولم يتزوج فسألته ما مشكلته؟

قال لي: لا أريد أن أتزوج إلا بعد أن "أكمل نفسي" وعندما استمر الحوار بيننا حول حدود استكمال نفسه علمت أن أمامه عشر سنوات أخرى أو أكثر !!

لا بد من وضع معايير منضبطة للأهداف يمكن من خلالها أن تقول عندي مشكلة.



كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

الخط المستقيم في هذا الرسم يمثل المعيار المثالي الذي وضعناه لأهدافنا والخط المنكسر يمثل الأداء والإنجاز على المدى الزمني .

ونلاحظ أن هناك انحرافا عن الخط المثالي .. وهذا الانحراف قد يكون مقبولاً كما في الانحراف (أ) و (ج) .. وهنا لا تقول إن هناك مشكلة .. أما الانحراف (هـ) فهو يمثل انحرافاً غير مقبول .. وعندها نستطيع أن نقول لدينا مشكلة ..

والآن لتتخيل أن المعايير التي وضعناها للإنجاز هي المتمثلة في الخط المتقطع .. حيث إن إمكانياتنا لا تستطيع أن تصله بأي حال من الأحوال فهو الوهم أو (المعيار الخيالي) فسوف يكون تقييم الموقف الدائم أن هناك مشكلة حتى مع القمة الإنجازية (ع) .. بل مع القمة التي تعدت الإنجاز إلى الامتياز (ب) .

الْمُنْبَتُ

وسوف نكون كالمُنبت لا أرضاً قطع ولا ظهراً أبقى ..
تريد أن تتعرف على حكاية المنبت هذا؟
سوف أحكيها لك ولكن تذكر معي هذه القاعدة:

إذا لم يتم تحديد المعيار الذي تتحاكم إليه فإنه يصعب أن نتعرف هل هناك مشكلة أم لا .

يقول رسول الله ﷺ : «إن هذا الدين متين فأوغلوا فيه برفق .. فإن النبت لا أرضاً قطع ولا ظهراً أبقى .»

(١) رواه البزار وضعفه السيوطي والألباني .

كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

إنه تشبيه رائع لذلك الذى وضع لنفسه هدفاً فوق إمكانياته وهو «التعمق الشديد فى الدين والوصول إلى أعلى الدرجات فيه».. ولما كانت إمكانياته لا تقوى على ذلك أو لم يتخذ السبيل الصحيح للوصول إليه، فقد اعتبر عدم وصوله السريع مشكلة.. فبدأ يرهق هذه الإمكانيات.. ومثله كمثله هذا الراكب فوق دابة (حمار أو غيره) يريد أن يصل مسرعاً والدابة لها طاقتها المحدودة فأخذ يرهقها بالضرب والتحفيز.. فماتت الدابة فى وسط الطريق.. فلا ظهراً أبقى "يفقد الدابة" ولا أرضاً قطع "لم يصل إلى هدفه".

لغة الأرقام

والمعيار قد يكون كميًا أو نوعيًا.. ولغة الأرقام هى أفضل لغات التقييم.. فانت تريد أن تصل إلى مستوى معين فى مجال ما.. فلا بد أن تحدد أرقاماً لهذه الرغبة.. تحدد رقماً للمستوى ورقماً للزمن ورقماً للتكاليف.

أنت تريد أن تحصل على درجة علمية معينة فهنا يجب أن تقول: التقدير الذى أريد أن أحصل عليه هو جيد جداً وذلك فى مدة زمنية سنتين مثلاً.. وسوف تكون التكلفة مبلغاً معيناً.

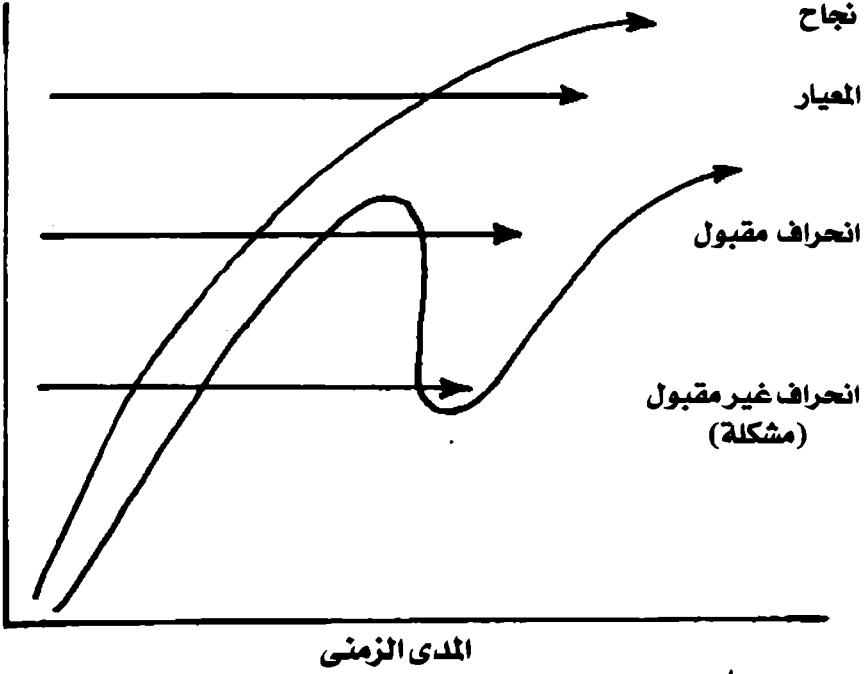
أنت تريد أن تبني بيتاً بالزواج.. إذن ضع أمامك هذه الأرقام:

المدة الزمنية المرصودة: ثلاث سنوات.

القيمة المحددة للإنفاق: عشرون ألف جنيه.

وعندما يحدث أى تعثر فى طريقك فانظر إلى الرسم البيانى التالى لتحديد مدى الانحراف عن المعيار.

كيف نحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟



تحديد المشكلة

إن تحديد المعيار .. ومراقبته .. وإدراك الانحراف غير المقبول، كل هذا يوضع تحت عنوان الإحساس بالمشكلة ..

فيمكنك عن طريقه أن تقول عندي مشكلة فيكون السؤال التالي مباشرة: ما هي هذه المشكلة؟

إن معرفة سبب الانحراف غير المقبول عن المعيار المثالي هو الطريق إلى تحديد المشكلة.

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

واحذر الخلط بين المشكلة وأعراضها أو الخلط بين المشكلة الحقيقية والمشكلة الفرعية .

فالمشكلة الحقيقية: هي العقبة الرئيسية التي تعوق تحقيق الأهداف، ولا يتحقق الهدف إلا بحلها .

والمشكلة الفرعية: هي عَرَضٌ مؤقت ينتج من المشكلة الحقيقية ويختفى باختفائها .

إن نجاحك في تحديد المشكلة تحديدا جيدا سوف يوجه جهود الحل إليها وليس إلى أعراضها أو المشاكل الفرعية منها .

وعند تحديد المشكلة أيضا لابد من الوضع في الاعتبار

-- مدى حدة المشكلة وصعوبتها .

-- مدى تكرار المشكلة .. هل هي أول مرة أم أنها مزمنة .. هل هي فردية أم ظاهرة؟

-- مدى أهمية المشكلة .. هل هي حيوية أم يمكن عبورها؟ .

فمثلا إذا كان لديك كتاب تريد أن تبيعه ولكن لم يجد هذا الكتاب زواجا فمن الضروري تحديد العامل الحقيقي المؤثر في هذه المشكلة فقد يكون هذا العامل هو ارتفاع سعر الكتاب أو سوء التوزيع والنشر أو سوء الطباعة أو عدم الاهتمام بالجانب الإعلامي والدعائي أو غيرها من الأسباب الحقيقية المؤثرة على عدم رواج هذا الكتاب وعندما يتم وضع اليد على هذا العامل (أو هذه العوامل) يمكننا أن نتخذ قرارا موفقاً .

وبالتركيز على السبب الأكثر احتمالا في المشكلة يمكن البدء في الحل أو يمكن أن نقول أنه تم تحديد المشكلة .

تمرين تشخيص المشكلات

لكل إنسان أسلوب في تحديد المشكلة .. وطريقة في تشخيص حالته الخاصة ..

■ فهل لديك أسلوب في تشخيص المشكلات ؟

أولاً: أكتب الطرق التي تشخص بها مشكلاتك

-١

-٢

-٣

-٤

-٥

ثانياً: سجل ما لاحظته من طرق الآخرين في تشخيص المشكلة سواء كانت مقبولة لديك أو مرفوضة .

-١

-٢

-٣

-٤

-٥

مشكلات عند تحديد المشكلات

١- التعميم

وهو أن تجمع عددا من المشكلات الصغيرة معا .. ويتم تعريفهم كمشكلة واحدة .. فتصبح مشكلة كبيرة الحجم يصعب حلها واعلم أنه هناك غالبا تشابه بين المشكلات الإنسانية .

أقول لك :

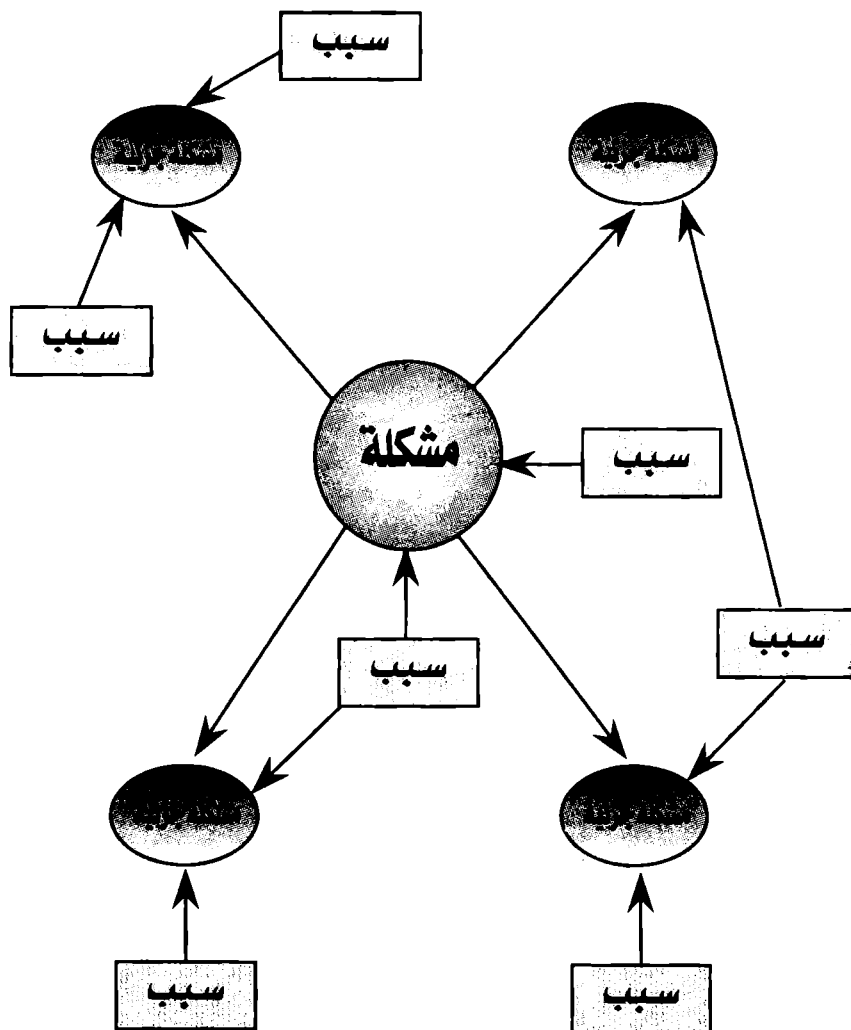
لا تتعامل مع المشكلة عامة ولكن جزئى أى
مشكلة حتى ولو كانت مشكلة جزئية.

وسيكون عندك مجموعة من المشكلات الصغيرة وليس من المعقول وجود سبب واحد لكل هذه المشكلات، قد تشترك مشكلتان فى سبب واحد ولكن ستتعدد الأسباب بعدد المشاكل الصغيرة .

والآن حدد المشكلة الأكثر إلحاحا .. لتبدأ فى حلها .

وسجل النتائج فى الشكل التالى :

كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟



كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

٢- القفز

إن سر نجاحك في حل المشكلة يكمن في قدراتك على كبح جماح رغبتك في القفز إلى الأسباب .. والمطلوب هو ضبط النفس .. بمعنى التريث لحظة لدى مواجهة المشكلة لتطبيق التحليل العملي للمشكلة كالاتى :

- هل لديك وصف دقيق للأداء المنحرف عن مستوى الأداء المطلوب؟
- هل لديك تعريف واضح لمستوى الأداء المطلوب ؟
- هل أنت متأكد من أن الخطأ ليس في توصيف مستوى الأداء ؟
- هل تعرف بالضبط متى بدأ الأداء في الانحراف؟
- إلى أى مدى يبعد الأداء الفعلى عن مستوى الأداء المطلوب؟

٣- مقاومة التغيير

فى كثير من الأحيان يستدعى حل المشكلة ابتكارا وإبداعا .. أو خروجا عن المألوف .. وتحدث هنا مشكلة مواجهة الطبيعة البشرية فى مقاومة التغيير .. عليك أن تسعى إلى إقناع من حولك بالتغيير الابتكارى أولا ثم قاوم المشبطات وعوامل هدم الأفكار .

٤- الاختلاف حول الأداء القياسى

تذكر دائما أن البداية الصحيحة أمر مهم جدا . ذاك أن البيان الدقيق والمحدد لانحراف الأداء يهيم لك قاعدة صلبة للانطلاق إلى تحديد المشكلة . بينما عدم وضوح تحديد الانحراف يؤدي بالضرورة إلى ضعف بقية خطوات

كيف يمكن اتخاذ القرار الفعال؟

عملية تحليل المشكلة انطلاقاً من قاعدة: «الخطأ يؤدي إلى خطأ آخر». ونظراً للغموض الذي قد يحيط بمستويات الأداء الفعلية ومستويات الأداء المطلوبة والتغيير الذي قد تخضع له من وقت لآخر كان من الضروري الاختبار المستمر للمعلومات المتاحة لك حتى يتمكن لك التأكد من وجود المشكلات.

أصدقاءك الستة في عملية حل المشكلات واتخاذ القرار

عليك في البداية أن تستخدم هؤلاء الأصدقاء الستة المتمثلين في كلمات الاستفهام.

من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟ ما؟ كم؟

لتحديد موقع وحجم المشكلة وحصرها داخل دائرة . . بالنسبة لحجم الأمور التي لا تدخل في دائرة المشكلة . .

ويمكن تنفيذ جدول كالآتي :-

ما يقع خارج دائرة الانحراف	ما يقع في دائرة الانحراف	
من هو الفرد أو الجماعة أو الأفراد أو المواقف الذين كنت تتوقع أن يتسببوا في حدوث مثل هذه المشكلة؟ ولكن ذلك لم يحدث	من هو الفرد أو الجماعة أو الموقف التي تواجهه معه الانحراف؟	١- من؟
ما هي المشكلات الأخرى التي يحدث توقع حدوثها من نفس الفرد ولكن لم تحدث؟ ما هو الجزء الآخر من وظيفته الذي يسير على ما يرام ولكن يحدث فيه المشكلات؟	ما هو السلوك الذي تسلكه مع المشكلة والذي كان من المفروض ألا يسلك؟	٢- ماذا؟
أين كان من المحتمل أن يلاحظ نفس السلوك أيضا ولكن لم يلاحظ؟	أين لوحظ السلوك المنحرف؟	٣- أين؟

كيف قتل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

ما يقع خارج دائرة الانحراف	ما يقع في دائرة الانحراف	
ما هي الأوقات الأخرى التي لا تحدث فيها هذه المشكلات؟ ما هي الأوقات الأخرى التي يتوقع حدوث هذه المشكلات فيها ولكن لم تحدث؟	متى تحدث هذه المشكلات (تاريخ وساعة حدوثها)	٤- متى؟
كم مرة احتمال حدوثها ولم تحدث؟	ما مدى تكرار حدوث هذه المشكلات؟	٥- ما؟
ما هو اتجاه النمو المعتاد لمثل هذه المشكلات والذي نمت المشكلة خلافا له هذه المرة؟	ما هو اتجاه نمو حدوث هذه المشكلة (في تزايد أم في تناقص)	٦- كم؟

أ. شريف الواعي

الأستاذ شريف الواعي مدير مجموعة أفراد داخل شركة آفاق المستقبل للاتصالات والتي تتعامل في مجال البرامج الذكية ..

إن سنه لا تتجاوز الثلاثين .. ولكنه يريد أن يتعامل مع الأفراد بروح الوالد ..

أرسل الأستاذ الواعي المجموعة إلى دورة تدريبية في مجال البيع الإقناعي لترويج مجموعة من الأفكار حول تنمية اهتمام الإدارات الكبرى في الشركات الأخرى لمجالات البرامج الذكية وقدرتها على إدارة كثير من أعمالهم داخل الشركات .. وذلك تمهيدا لطرح كمية كبيرة ومبتكرة من هذه البرامج للسوق ..

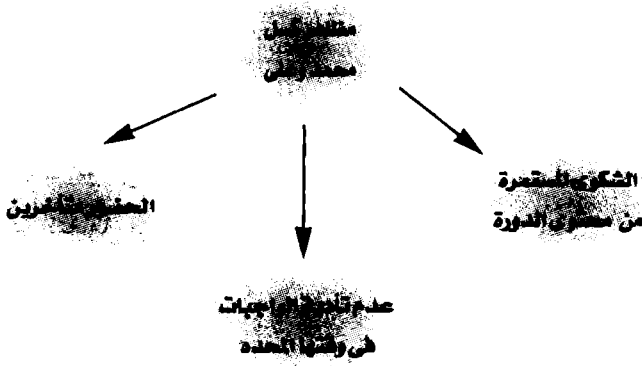
كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

وبعد أيام من الدورة جاء المشرف عليها ليخبر عن اثنين من المتدربين يتميزان بالكسل ..

هل هذه مشكلة ؟

أنك تنظر إلى الأمر من منظور إنساني وهذه المشكلات الإنسانية غالباً ما تتدخل العواطف في تحديدها ولذلك لا بد من تفادى استخدام التعبيرات العاطفية عند وصفها .

الآن سوف نستخدم الأسلوب العلمي لتحديد هذه المشكلة بدلاً من وصف هذين المتدربين انهما ليس لديهما إحساس بالمسئولية ولا تقدير لأهمية الدورات يمكن وصف مشكلتهما كالآتي :



وبالنظر إلى جدول الأسئلة لتحديد المشكلة فيمكن وضع عبارات دقيقة مركزة توضح الوضع المفروض قيامه (ما يقع خارج دائرة الانحراف) والوضع القائم فعلاً (ما يقع في دائرة الانحراف) وبذلك يتم التحديد الجيد للمشكلة .
والآن ابدأ في ملء جدولك كالآتي :

كيف يمكن معالجة المشكلة واتخاذ القرار الفعال؟

ما يقع خارج دائرة الانحراف	ما يقع في دائرة الانحراف	
الموظفون الآخرون، متدربا السنة الماضية محمود وعبد القادر، المتدربون الجدد الآخرون.	المتدربان المستجدان محمد وعلى	من؟
شكاوى من ضعف جدول الرواتب أو البدلات، تحميلهم عبئاً ثقيلاً من العمل أثناء الفصول الدراسية.	شكاوى حول برامج التدريب تفيد بأنهما لا يستفيدان منها أى شيء؟	ماذا؟
المشرفون والمتدربون الآخرون.	وجها الشكوى إلى إدارة التدريب وإلى بعض المتدربين الآخرين	أين؟
خلال الأشهر الستة الماضية من العمل أثناء البرنامج.	منذ أسبوعين.. وقد وجها الشكوى فى نهاية البرنامج	متى؟
الشكوى مستمرة، الشكوى حول اهتمامات طويلة المدى، توقف الشكوى.	كانت أول مرة يشتكى فيها محمد وعلى منذ أسبوعين ثم اشتكى ثلاث مرات بعد ذلك، وقد تضمنت الشكوى أنه إذا لم يتحسن البرنامج فسينقطعان عن التدريب؛ بل بدأ يظهر عليهما بعض التراخي مثل عدم تأدية الواجبات والحضور متأخرين.	المسدى أو الحجم (كم؟)

كيف تعالج مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

وهكذا تم وضع المشكلة فى إطارها الصحيح .. بل وأصبحت الرؤية متكاملة .
 فالآن لا يستطيع أحد أن يقول أن هناك (مشكلة فى الدورة التدريبية) بل
 تحددت المشكلة فى اثنين ووضح أن الباقي ليس لديهم مشكلة، ثم لن يبالغ أحد
 فيقول إن محمد وعلى يسببان مشكلة؛ بل الوضع الصحيح أنهما يواجهان
 مشكلة فى عدم الاستفادة .. بل وتحول تراخيها فى عمل الواجبات والتأخر فى
 الحضور من مشكلة إلى مظاهر للمشكلة الأساسية .

ولقد استفاد الأستاذ شريف الواعى من هذا العرض .

أما الجانب المشرق من الموضوع هو أن بقية المجموعة قد استفادوا من الدورة
 التدريبية ، وأنه ليس هناك شكوى من جوانب أخرى، بل إن بعض الذين اشتكوا
 قد انتهت شكواهم وتبلور تركيزه الآن فى معرفة الأسباب المحتملة لهذه المشكلة
 والتي حددها كالاتى :

**عدم استفادة محمد وعلى من الدورة التدريبية
 فى مجال البيع الإقناعى للبرامج الذكية التى
 سوف تطرحها شركة آفاق المستقبل.**

تحديد الأسباب المحتملة :

اندفع الأستاذ غريب الشاطر مشرف الدورة ليحدد مجموعة من الأسباب لهذه
 المشكلة .. وكان على رأسها أن هذين المتدربين لا يحبان العمل الجاد أو انهما
 مصابان بالفتور فى المرحلة الأخيرة أو أن درجة قناعتها بالمسئولين قد انحطت
 بعض الشيء وهنا أشار إليه شريف الواعى مبتسما وقال :

كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

– لا تحاول أن تعبر الجسور المغلقة؟

نظر إليه الشاطر مستفسرا فقال له :

– إن تحديد الأسباب لا يجعل لنا الحق أن نتغلغل داخل باطن البشر .. لا يحق لنا أن نعبث فى النيات والضمائر .. إن الجسر الوحيد للوصول إلى باطن الإنسان هو الوحي الإلهى ..

واتسعت ابتسامة الواعى وهو ينظر بحدة إلى الشاطر ويقول :

– وأظنك لا ينزل عليك وحى يا أستاذ غريب وهذا ما عنيته بالجسور المغلقة .

قال الأستاذ غريب مستفهما :

– إذن كيف نحدد الأسباب المحتملة؟

قبل أن أقول كيف؟ أريد أن أنهى حكاية الجسور المغلقة فبجانب استحالة نفاذك لباطن البشر .. فإن هناك عيبين آخرين فى تحديد الأسباب الباطنية؟

الأول : صعوبة التحقق من صحة هذه الأسباب .

الثانى : صعوبة التأكد من التغيير وتأثير العلاج .

إذن فالأفضل هو معرفة المتغيرات التى تطرأ على البيئة الخارجية المحيطة بالإنسان سبب المشكلة مثل اختلاف ظروف العمل .. واختلاف المسؤوليات فهذه يمكن قياسها .. والتحقق منها .

وقد أعجبنى قول لعمر بن الخطاب رضى الله عنه عندما تولى إمارة المسلمين

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

بعد وفاة النبي ﷺ فقد قال للناس: [يا أيها الناس إنه كان ينزل فينا الوحي .. أما اليوم فقد انقطع .. فمن عمل منكم عملاً صالحاً وإن كان ينوي السوء عاملناه بصلاحه .. ومن عمل عملاً سيئاً وإن كان ينوي الخير عاملناه بسوئه]
ابتسم الأستاذ الشاطر وهو يقول:

– إذن فقد أدرك عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) حكاية الجسور المغلقة .
قال الواعى :

**إن استخدام المدير للفوارق المميزة والمتغيرات فى بيئة العمل
يحقق له سعة الأفق فى إدراك عدد أكبر من الأسباب المحتملة.**

والآن يا أستاذ غريب ما هى الفوارق المميزة أو المتغيرات التى حدثت بالنسبة
لمحمد وعلى؟. إذا علمنا أن باقى زملائهما لم يقعوا فى مثل هذه المشكلة تقريباً
وأن من وقع فيها سرعان ما خرج منها .
أضاف الأستاذ غريب بسرعة

– هل تعلم أن محمد وعلى لم ينضموا إلى قسمنا إلا منذ حوالى شهر ..
أكمل الأستاذ شريف

– وتعتبر المجموعة التدريبية معهم أكثر صلة ببعضهم، إذن فهناك مدرب مختلف
.. وزملاء مختلفون وبرنامج تدريبى مختلف .. وهذه هى المتغيرات والفوارق
المميزة .

والآن نحدد الأسباب المحتملة ونختبر هذه الأسباب :

كيف تعالج مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

– قال غريب مندهشا: نختبر الاسباب؟ ألا يكفي معرفة الاسباب لاتخاذ قرار بشأن هذين المتدربين؟

– إن أكثر عوائق اتخاذ القرار يا غريب هو الخلط بين الظاهرة والمشكلة ذاتها .. الذى يؤدي إلى التعجل فى اتخاذ القرار فور تحديد السبب المحتمل لتلك الظاهرة .

فحتى تتفادى الوقوع فى مازق الخلط والتعجل يجب اختبار السبب المحتمل .
أى قياسك درجة صلاحية السبب المحتمل لأن يكون السبب الحقيقى لتلك الظاهرة .

واستمر شريف قائلا:

– فأى سبب محتمل لا يمكن أن يكون سببا حقيقيا إلا إذا أثبتت عملية اختباره بأنه يتمشى مع جميع العناصر الواردة فى قائمة المقارنة بين ما يقع داخل وخارج دائرة الانحراف والحقائق والمعلومات المنبثقة عن الأسئلة: من، ماذا، أين، متى، ما، كيف؟

إن اختبار السبب المحتمل هو الذى يساعد المدير على استبعاد سبب معين أو تعديله

وهكذا يستطيع المدير اختبار الاسباب المحتملة التى دعت المتدربين المستجدين إلى الشكوى من برنامج التدريب، والتعرف على ما إذا كان عدم مبالاة الموظفين هو السبب الحقيقى للظاهرة أم أن هناك أسبابا أخرى محتملة .

والآن هيا لنسجل السبب المحتمل ونختبره فى الجدول التالى :

السبب المحتمل	اختبار السبب
عدم مبالاة محمد وعلى	لماذا لم تصدر الشكوى إذن من محمود وعبد القادر؟ لماذا لم تتضمن الشكوى التضجر من كثرة العمل؟ لماذا لم تصدر الشكوى قبل ذلك؟
المدرّب زيد لا يعرف كيف يدرّب رجال المبيعات المستجدين	لماذا لم يشتك محمود وعبد القادر فقد التحقا بنفس الدورة قبل ذلك؟ لماذا لم يشتك محمود وعبد القادر قبل ذلك؛ فهو يشرف على تدريبيهما لمدة شهرين من الآن؟
زملاء محمد وعلى من المتدربين يسببون لهما الكثير من المشكلات.	لماذا منذ أسبوعين فقط من الآن؟ لماذا لم تأت الشكوى صريحة عن المشكلات التى يسببها زملاء بالتحديد؟
الإضافات الجديدة إلى البرامج التدريبية لا تناسب المتدربين	نظرا لأن هذا التغيير حدث منذ أسبوعين فقط، وأن محمد وعلى هما المتدريان اللذان يدرسان هذا البرنامج فى الوقت الحاضر فإن هذا الاحتمال كبير .

كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

التحقق من صحة السبب:

علق شريف الواعى بعد الانتهاء إلى هذه النتيجة

- تعتبر الخطوة الأخيرة فى عملية تحليل المشكلة والتي تتمثل فى التحقق من صحة السبب مهمة أيضا بالنسبة لتحليل المشكلات .

نعم .. لديك الآن كم وافر من المعلومات المتاحة عن المشكلة .. ولكن فى تحليل المشكلات تعتبر كل المعلومات المتاحة مجرد افتراضات ما لم يتم التحقق الفورى منها . ولعل هذا هو الوقت المناسب لاختبار هذه الافتراضات تحرياً للسبب المحتمل الأرجح، فبذلك وحده يمكن التأكد من الوصول إلى السبب الحقيقى للمشكلة .

نظر الأستاذ شريف الواعى إلى مساعده الأستاذ غريب الشاطر وهو يقول:
وباستطاعتك الآن أن تتحقق من سبب الشكوى المرفوعة من المتدربين عن طريق الآتى:

١- مقابلة المدرب زيد والتناقش معه حول الإضافات الجديدة فى المادة التدريبية إلى البرنامج منذ أسبوعين .

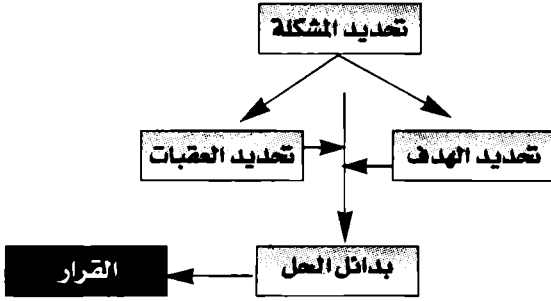
٢- مقابلة محمد وعلى للتعرف على آرائهما المعينة حول البرنامج التدريبى ككل والمادة التدريبية بصفة خاصة .

قام غريب الشاطر وهو يجمع أوراقه ويتوجه ناحية الباب .. وعينا شريف الواعى تتبعه وهو متأكد أنه قد تم تحديد المشكلة جيداً أو أن ما سيقوم به غريب هو مرحلة أخرى من مراحل حل المشكلة .

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

تذكر أن

- « المشكلة المحددة تحديداً جيداً تعتبر مشكلة نصف محلولة » تشارلز كترغ .
- « ليست المشكلة في أنهم لا يستطيعون رؤية الحل .. ولكن المشكلة في أنهم لا يستطيعون رؤية المشكلة » ج.ك. شيرتون ،



فوائد تحديد المشكلة

- ١- الانصراف عن علاج الأعراض إلى علاج الداء .
- ٢- توجه التفكير في الحلول البديلة ذات الجدوى وصرف النظر عن البدائل التي لا تدخل في إطار المشكلة .
- ٣- توجه السير بالمشكلة إلى الطريق السليم للحل (وضوح الرؤية) .
- ٤- تحديد ثقل المشكلة وآثارها مما يساعد على تحديد درجة الاهتمام الواجبة لها .

كيف نحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

اسأل نفسك عند أي مشكلة هل،

- ١- يبقى الحال
- ٢- تتقدم
- ٣- نبتكر .. نحدد .. نغير؟



خطوات تحديد المشكلة هي:

- ١- التأكد من وجود مشكلة .
- ٢- تحديد الأسباب المحتملة للمشكلة .
- ٣- إختيار كل سبب من الأسباب .
- ٤- التحقق من صحة السبب .

ولا تنس أصدقاؤك الستة.

من؟ ماذا؟ أين؟ متى؟ ما؟ كم؟.

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

جمع وتحليل المعلومات

” تزور النحلة ملايين الزهورات
لتجمع مائة جرام من العسل“

لنثبت به فؤادك

بالنظر إلى الكم الهائل من قصص الأنبياء التي ذكرها الله تعالى لنبه محمد ﷺ في القرآن ندرك حجم المعلومات التي أصبحت متوافرة لدى النبي محمد ﷺ عن سبقه من الأنبياء منذ آدم حتى عيسى عليهما السلام .. بل والمعلومات حول أقوالهم وظروف الدعوة في قومهم وردود هؤلاء الأقسام على أنبيائهم وسلوك الأنبياء في مقابل هذه الردود.

ثم عند الانتقال إلى المدينة حيث اليهود كقوم يعيشون في المدينة، نجد أن القرآن المدني وعلى رأسه سورة البقرة أخذ يستعرض سلوكيات هذه الفئة من البشر (اليهود) وأخلاقياتهم وطريقة التعامل معهم وكيف استقبلوا من قبل دعوات الأنبياء وكيف تعاملوا معها ..

كل هذه المعلومات المتدفقة تدلنا أول ما تدل على أن أي إنسان مكلف بمهمة ما لا بد له من معلومات وافرة حول هذه المهمة، لينجح في أدائها، وأنه قبل الشروع في حل أي مشكلة؛ بل ومن أجل حلها يجب وجود كم من المعلومات حول جوانب تلك المشكلة.

ولهذا فإن الله سبحانه وتعالى يعلق على هذه القصص بقوله سبحانه وتعالى:

﴿ وَكَلَّا نَقْصُ عَلَيْكَ مِنْ أَنْبَاءِ الرُّسُلِ مَا نُثَبِّتُ بِهِ فُؤَادَكَ وَجَاءَكَ فِي هَذِهِ الْحَقُّ
وَمَوْعِظَةٌ وَذِكْرٌ لِلْمُؤْمِنِينَ ﴾ [هود: ١٢٠]

فإن عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات تأخذ من استقرار العقل والقلب

كيف تصل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

الذين يمكن جمعهما في كلمة (الفؤاد) الكثير ولا مجال لتثبيت هذا الفؤاد
ليستطيع اتخاذ القرار الجيد الفعال إلا بوفرة من المعلومات تعين على هذا ..

ولذلك فلم يخطئ من قال : **المعلومة - قوة**

ولذلك نجد النبي ﷺ يهتم بجمع المعلومات في جميع خطواته .

فعندما كان (ﷺ) يعرض نفسه على القبائل كان يصطحب معه نساءً
العرب والعالم ببيطونهم ورهوطهم وقبائلهم «الصديق أبا بكر» رضى الله عنه
فيوفر معه دائرة معلومات حول ما يواجهه ..

بل وعندما يأمر شاعره حسان بن ثابت أن يهجو الكفار كشكل من أشكال
الحرب الدعائية الإعلامية والرد على هجومهم . يأمر حسان أن يصطحب معه أبا
بكر أيضاً ليده على النقيصة في كل قبيلة ورهط .. فيعطيه مصدراً للمعلومات
لتخرج الحرب صادقة فتصيب منهم مقتلاً . .

ولقد أصابت فعلاً هدفها عندما استمع المشركون لشعر حسان بن ثابت في
هجائهم إذا بهم يقولون : " والله إن هذا من فعل ابن أبي قحافة " يقصدون أبا
بكر .

وفي غزوة بدر يخرج الرسول (ﷺ) بنفسه ليسأل البدو في الصحراء عن
جيش المشركين وعن تسليحه ليجمع أكبر قدر من المعلومات قبل المواجهة ...
وعندما يعود يجد المسلمين قد أسروا غلامين من عبيد المشركين .

فيستخدم (ﷺ) أسلوب السؤال للحصول على المعلومات من الغلامين :

- ما عدد ما تذبحون في اليوم؟

فيجيبان : يوم تسعة إبل ويوم عشرة إبل .

كيف تعمل مشكلاتك وتعلم القرآن العظيم؟

فقال ﷺ « القوم ما بين تسعمائة وألف »،

وكان ما قاله فقد كانوا تسعمائة وخمسون رجلاً تقريباً .

المعلومات وحل المشكلات

بعد تحديد المشكلة ومعرفة أسبابها واختبار السبب والتأكد من صحته .. لا بد من البدء في جمع أكبر قدر من المعلومات التي ستكون الوسيلة الفعالة لما بعدها من خطوات ..

وأؤكد أراك تريد أن تقول إن الخطوة السابقة أيضاً وهي تحديد المشكلة تحتاج إلى قدر من المعلومات .

أوافقك حيث قد بدا لنا جميعاً أهمية جمع المعلومات منذ اللحظة الأولى لظهور المشكلة أو الإحساس بها... وإن الوسيلة الوحيدة التي لا تجعلك تبدأ متسرعاً في حل المشكلة واتخاذ القرار هي أن تقول لنفسك :

عسى أن تكون هناك معلومة لم أحصل عليها

ضوابط جمع المعلومات

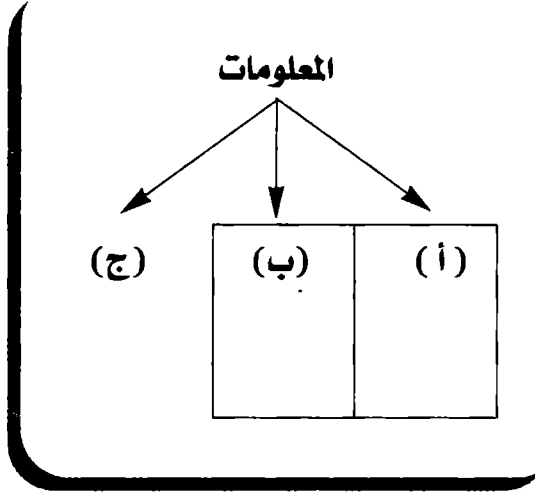
وهنا أقول لك تمهل قليلاً فإن القضية ليست مجرد جمع عشوائي، ولكن هناك ضوابط لا بد من الوقوف عندها لئتم لك الجمع الجيد للمعلومات .

أولاً، صلة المعلومة بالموضوع

تعجب المريض من طبيبه الذي، تركه يتحدث وأخذ يسجل في ورقة أمامه ما يقول ولكنه كان يقسم الورقة نصفين فيسجل بعض المعلومات في الجانب الأيمن

كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

والبعض الآخر في الجانب الأيسر... ويتجاهل تماماً بعض ما يقول، حتى تخيل ورقة الطبيب هكذا:



فلما سأل طبيبه عن العمودين اللذين انقسمت إليهما ورقته؟ أجاب وابتسامة واعية تغلف كلماته:

العمود الأول: (أ) هي المعلومة وثيقة الصلة بالموضوع والتي تعتبر محددات أساسية لتحديد وعلاج المرض.

العمود الثاني: (ب) هي معلومات غير ذات صلة بالموضوع ولكنها تمسه من بعيد أو لم أحدد موقفها بعد، فسجلتها حين الاستعانة بها.

فقال صديقي للطبيب: **والعمود الثالث** (ج). اندهش الطبيب وهو ينظر إلى مريضه ثم يعود لينظر إلى ورقته ويقول:

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

أى عمود ثالث إن الورقة لا تنقسم إلا إلى عمودين . . اتسعت ابتسامة صديقى وهو يقول لطيبه العمود الثالث تخيلته أنا خارج الورقة حيث هناك بعض المعلومات التى تتجاهلها تماماً فلا تسجلها لا هنا ولا هنا (وأشار إلى العمودين) .
 اتسعت ابتسامة الطبيب وهو يضحك وقال لصديقى الذكى :

إن هذا العمود الثالث (ج) الذى هو فى مخيلتك هى المعلومات التى لا صلة لها بالموضوع من أى جانب من جوانبه ولا أظن أننى سأحتاج إليها فى أى وقت أثناء التعامل مع المشكلة تشخيصاً وعلاجاً ومتابعة . .

قال صديقى : ولكن لماذا لا تضعها مع العمود الثانى حيث وجود احتمال لاستعمالها فى وقت ما؟ قال له الطبيب وهو ينهى هذا الحوار اللطيف ليعود إلى عمله :

إن معلومة بعيدة عن الموضوع كل البعد، لا تحمل فى جنباتها من الفائدة بقدر ما تحمله من التشويش على التفكير والتشتت فى التوجه

ثانياً، التوقيت

قد لا يختلف اثنان أن المعلومة تكون لا فائدة لها تقريباً إذا جاءت بعد موعدها المناسب، ولكن يمكن أن أضيف أنه إذا جاءت المعلومة قبل موعدها بمدة فإنها تشكل خطورة فهى قد لا تفيد فقط ولكن قد تضر أيضاً .
 تسألنى كيف؟ . .

كيف تحمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

اسمع هذا الموقف من السيرة:

بدأ المشركون فى مكة الإعداد لغزو المدينة بعد هزيمتهم فى بدر وعندما علم العباس بن عبد المطلب عم النبى ﷺ بذلك الأمر أرسل رجلا من غفار إلى النبى ﷺ فى المدينة - ليخبره .. فلما وصل إلى المدينة لم يجده وعلم أنه فى قباء فتوجه إليه على بعد حوالى عشرين كيلو من المدينة فوجده على باب مسجدها بهم أن يركب فأعطاه الرسالة فأعطاها لأبى بن كعب ليقرأها له .. فلما علم ما فيها أمر أبى أن يكتب الخبر .. وعاد إلى المدينة حيث توجه إلى بيت سعد بن الربيع رضى الله عنه وهو من كبار زعماء المدينة فلما دخل بيته قال له (ﷺ):

- هل من أحد هنا ؟.

فقال له سعد : لا يا رسول الله ، ماذا حدث ؟.

فأخبره رسول الله ﷺ بالخبر .

فقال سعد . عسى أن يكون الأمر خيرا يا رسول الله . وبعد مشاورات استكنتم النبى ﷺ سعداً على الخبر .. وخرج من عنده ..

وبعد يومين خطب النبى ﷺ فى الناس وأخبرهم بالأمر وعقد الشورى بينهم ليقرر هل يخرج لملاقاة قريش خارج المدينة أم ينتظروهم ليقاتلهم داخلها .

إن المعلومة لا بد أن تصل فى وقتها فاطن أنه إذا أشيع الأمر منذ أول لحظة أو لو أخبر الغفارى أحداً من المسلمين ولم يسافر بنفسه مرة ثانية إلى قباء وهو واصل حالاً من سفر طويل - من مكة إلى المدينة ليخبر النبى ﷺ بنفسه -

كيف تهل مشكلاتك

أصبحت المعلومة ذات تأثير ضار حيث إما أن تشيع الذعر والفرع بين المسلمين، أو تعوق المشورة الفردية التي يريد رسول الله ﷺ أن يقوم بها...

أو تطول المدة بين حضور جيش قريش واستعداد الجيش المسلم فيحدث التواني والإهمال والفتور فتضعف قوة اللقاء،.

ولذلك فإن النبي ﷺ استكتم سعداً بن الربيع على الخبر..

ومن دلائل فطنة سعد وإدراكه لأهمية أن تأتي المعلومة في وقتها هذا المشهد الطريف الذي حدث مع زوجته - رضى الله عنهم جميعاً.

فبعد انصراف النبي ﷺ من عند سعد حضرت زوجته وقالت له: ماذا أخبرك النبي ﷺ؟

فقال لها منفعلاً: مالك أنت لا أم ولا أب لك!!

فقال له في مكر: لقد سمعت كل ما دار بينكما.

فانزعج سعد وقال لها: ماذا سمعت؟ فأخبرته بالخبر كله.

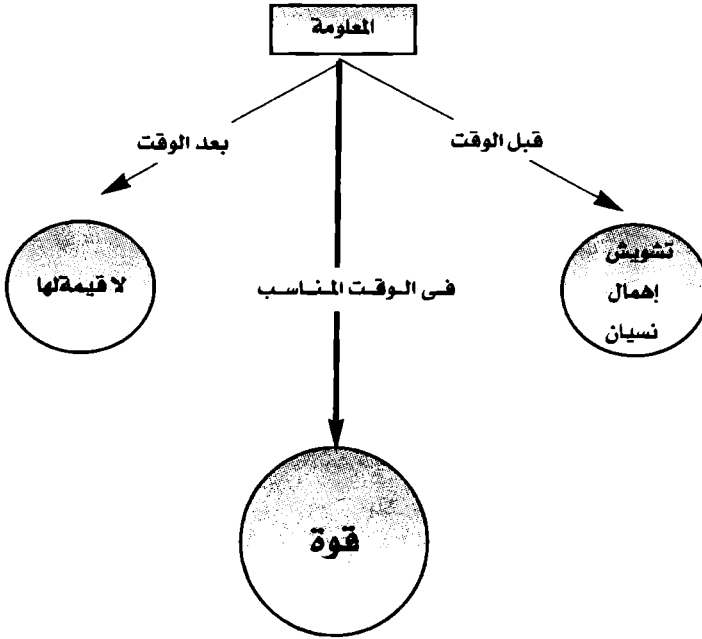
فأخذ سعد بتلابيبها (جمع ثوبها من عند صدرها بقبضة يده) وأخذ يجرها خلفه مسرعاً حتى كادت أن تقع وهرول ليلحق بالنبي ﷺ.. فلما وصل إليه قال له:

يا رسول الله هذه المرأة كانت تستمع إلى ما دار بيننا... وقد أخبرتنى به.. وقد جئتك مخافة أن تضيع الأمر، فتظن أنني لم أحفظ سرّك.

فابتسم النبي ﷺ وقال: أطلق سراحيها^(١).

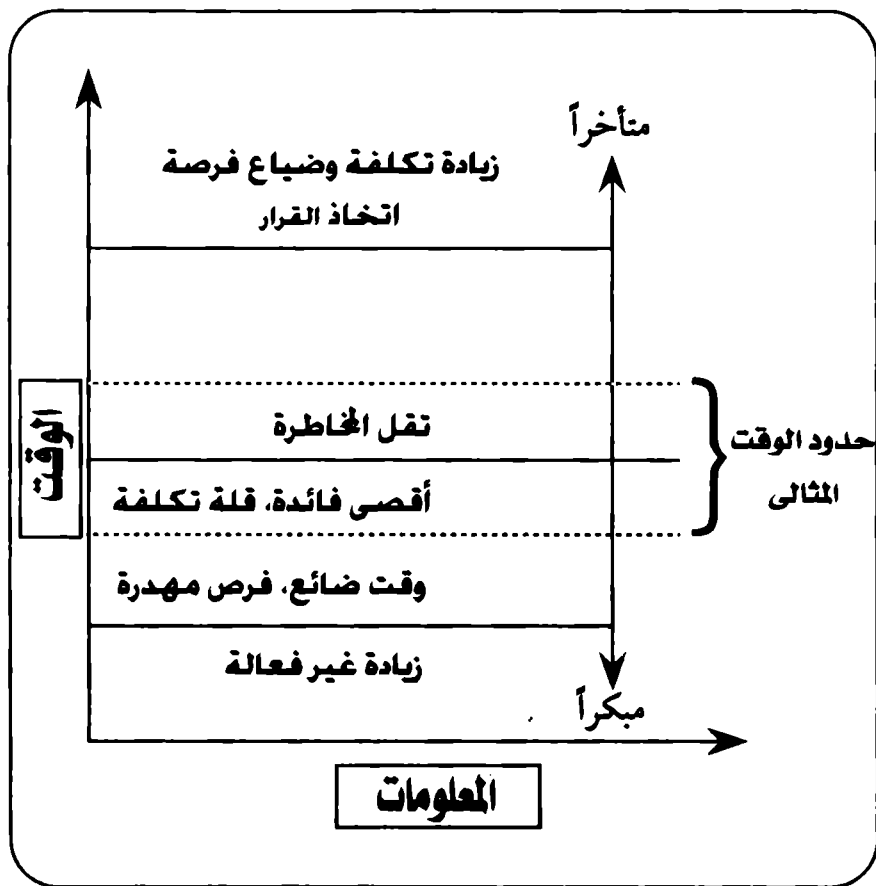
(١) انظر «المنهج التربوي للسيرة النبوية».

والآن لك أن تدلي برأيك في هذا الشكل :



كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

ويمكن صياغة هذا المعنى في الشكل البياني التالي :



كيف يمكن تقليل المخاطر واتخاذ القرار الفعال؟

ثالثاً، الشرعية

لا شك أن المعلومة التي لم تأت من خلال الطريق السوى تتلفت حولها فرعاً.. ويصعب أو تقل الاستفادة منها...

ولكى ترى المعلومات النور فلا بد من أن تكون:

– مقبولة من ناحية الاعراف والتقاليد والأخلاق والقيم..

– غير مخالفة للقانون العام للدولة ونظامها.

– لا تمس مبادئ الدين الأساسية وتعاليمه وقواعده.

– أن ترعى حقوق الآخرين فيها وحرمتهم.

وذلك فى أسلوب جمعها.. وطريق الاستفادة منها وإعطاء حقها المادى

والأدبى.

رابعاً، الدقة

بأن تكون موثقة – محددة – متوافقة غير متعارضة مع المعلومات المؤكدة

الأخرى.

أنواع المعلومات

١- التنبؤات والتوقعات

٢- البيانات الأولية	والثانوية	والتاريخية
تجمع خصيصاً للموضوع	جمعت لأغراض أخرى وتصلح للموضوع أو تظهر خلال البحث عن البيانات الأولية ولا تتعلق بالموضوع مباشرة ولكن تصلح للاستفادة منها.	ما تتعلق بالموضوع لفتترات سابقة أو خبرات سابقة أو أفراد سابقين

٣- البيانات الكمية	والوصفية
صورة رقمية قابلة للقياس (منحنيات وجداول)	أحكام وآراء ودوافع وحقائق

ليس من الضروري أن تكون البيانات متوافرة بالكامل فلا بد من معادلة كم البيانات مع الوقت المتاح مع كفايتها لاتخاذ القرار ولو الحد الأدنى منها .
ولكن لا بد من معرفة البيانات الناقصة لتحديد درجة المخاطرة في اتخاذ القرار .

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

خطوات جمع المعلومات

١- تحديد أةصر الطرق للحصول على المعلومات اللازمة مع ملاحظة استبعاد ما ليس له صلة بالموضوع .

٢- تقسيم معلومات المجموعة إلى :

■ ■ أولية ■ ■ ثانوية ■ ■ تاريخية

٣- تنسيق هذه المعلومات لسهولة تحليلها .

أ - وضع أكبر قدر منها فى شكل كمي .

ب - تحرير ألفاظ المعلومات الوصفية وتحديد مرادها .

ج - وضع المعلومات فى حزم معلوماتية وتصميم شجرى يجمعها .

أدوات تحليل وعرض المعلومات

عندما انتهى نادر فهيم من هذا التخطيط وعرضه على علوان عبد القادر مساعده سأله :

كيف تعال مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

– ماذا يمثل لك هذا الرسم؟

لم يجب علوان عبد القادر وظل ينظر إلى الرسم ثم نظر إلى رئيسه مستفسراً .. ثم قال :

– ماذا يعنى ١؟

أمسك نادر فهيم بكتاب أمامه وقال : اسمع هذا الحديث الشريف ..

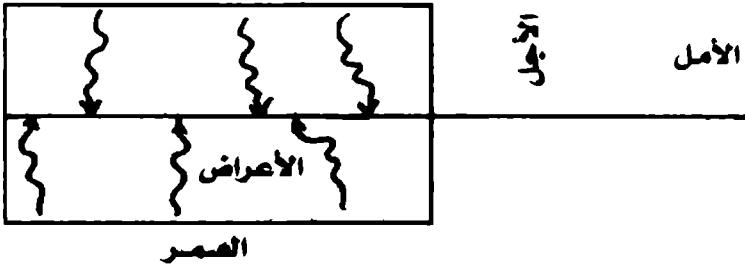
عن عبد الله بن مسعود – رضى الله عنه – قال خط النبي ﷺ خطأً مربعاً وخط خطأً فى الوسط خارجاً منه وخط خُطُطاً صِغَاراً إلى هذا الذى فى الوسط من جانبه الذى فى الوسط .

وقال (ﷺ) : هذا الإنسان وهذا أجله محيط به – أو قد أحاط به – وهذا الذى و خارج ، أملة وهذه الخُطُطُ الصغار الأعراض فإن أخطأه هذا نهشه هذا وإن أخطأه ما نهشه هذا (١) .

ثم استطرد نادر وهو يضيف بعض الكلمات على الرسم هكذا عرض النبى البيانات التى فى الحديث وإذا أضفنا هذه الكلمات التوضيحية تصبح البيانات فى الحديث معروفة بمجرد النظر .

– انظر الآن

ثم أعطاه الرسم بعد الانتهاء من الإضافات



(١) رواه البخارى .

كيف تعمل مشكلاتك وكيف تحلها

وبعد أن انتهى علوان من النظر إلى الرسم قال متفهماً:

- نعم يا أستاذ نادر.. إنه يمكن وضع كم كبير من البيانات فى أشكال توضيحية تجعلها سريعة الفهم سهلة التحليل.

قال نادر:

- بل إن الأمر لا يقتصر على مجرد الرسوم التوضيحية التى تعرض عرضاً وصفيًا بل إن هناك من طرق العرض ما يعتبر عرضاً كمياً يعطيك تفاصيل رقمية للمعلومات .

قال علوان:

- أظن أن الرسوم البيانية والجداول التكرارية تفيد فى هذا الأمر.

قال نادر:

**أدوات عرض وتحليل البيانات متعددة ولا بد عند حل
المشكلة من استخدام أكثر من أداة**

وسنعرض بعض منها:

١- سمكة إشيكاوا ISHIKAWA FISH

لا أظن أن إشيكاوا Ishikawa خبير إحصاءات الرقابة على الجودة "اليابانى الجنسية" عندما ابتكر هذه الطريقة فى عرض وتحليل البيانات قد سمع عن حديث النبى ﷺ .. ولكنها الفطرة البشرية والبساطة فى التعبير وقد سمى

كيف تحول مشكلتك وتتخذ القرار الفعال؟

كيفية استخدام تحليل السبب / النتيجة (سمكة إشيكوا)

- حدد النتيجة المطلوب تحليلها واكتبها على يمين الصفحة (أو السبورة) لتمثل رأس السمكة .
- ارسم خطاً أفقياً من الرأس بعرض الورقة ويخرج منه عدد من الخطوط (العظام الرئيسية للسمكة) .
- اكتب العوامل الرئيسية التي تسبب أو تسهم في النتيجة عند نهاية كل خط (عظمة رئيسية) .
- اكتب الأسباب كعظام ثانوية عند كل عظمة رئيسية .
- حدد العامل الأكثر أهمية (أو مجموعة العوامل ثم اجمع بيانات إضافية للتأكد من العلاقة السببية بالنتيجة .

٢- المدرجات التكرارية HITROGRAMS

ماهية المدرج التكراري :

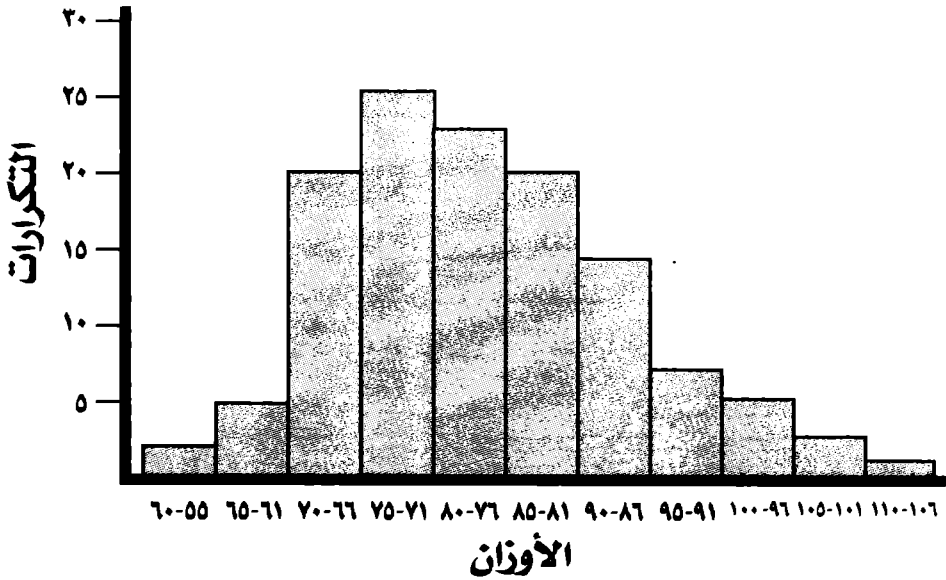
المدرج التكراري شكل من أشكال خرائط الأعمدة ويوضح توزيع بعض الخصائص، وبسبب تأثيره البصري الفوري فإنه يعد أكثر فاعلية وتطويراً في عرض البيانات من الجداول التكرارية أو قوائم الرصد التكراري .

شكل المدرج التكراري :

فيما يلي جدول تكراري ثم المدرج التكراري لتوزيع أوزان ١٢٠ طالباً بالكيلوجرام :

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

الأوزان	التكرارات
٥٥ - ٦٠	١
٦١ - ٦٥	٤
٦٦ - ٧٠	١٧
٧١ - ٧٥	٢٨
٧٦ - ٨٠	٢٥
٨١ - ٨٥	١٨
٨٦ - ٩٠	١٣
٩١ - ٩٥	٦
٩٦ - ١٠٠	٥
١٠١ - ١٠٥	٢
١٠٦ - ١١٠	١
مجموع	١٢٠



كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

كيفية عمل المدرج التكرارى :

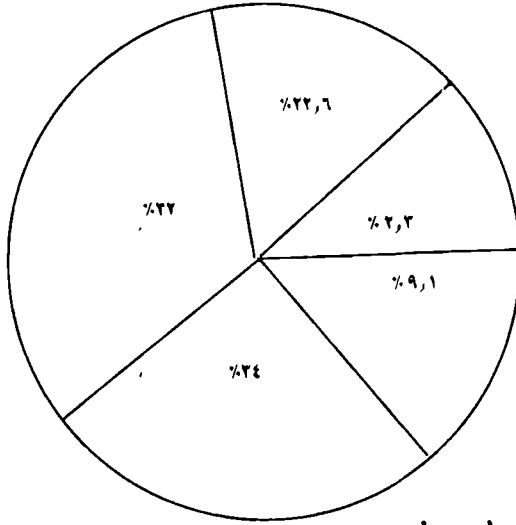
- رتب البيانات أولاً حسب التكرارات تنازلياً أو تصاعدياً .
 - ارسم المحورين الأفقى والرأسى ، ثم ضع قيم البيانات على المحور الأفقى وابدأ من القيمة الصغرى حتى تصل لأعلى قيمة ، واكتب على المحور العنوان الخاص به (مثلاً: أوزان بالكيلو جرام)
 - اكتب على المحور الرأسى (تكرارات) وضع القيم عليه .
- وباستخدام البيانات الموجودة فى جدول التوزيع التكرارى يتم عمل أعمدة رأسية تعبر عن كل قيمة من القيم طبقاً للتكرارات .

٣- خرائط "باى" PIE CHARTS

ماهية خرائط «باى» :

هى خرائط تستخدم فى توضيح علاقة الجزء بالكل وكيف يسهم الجزء فى الناتج الكلى .

تأخذ خريطة "باى" الشكل الموضح فيما يلى :



كيفية عمل خريطة «باي» :

- تمثل درجات الدائرة (٣٦٠ درجة) وهي = ١٠٠٪ .
 - يتم حساب حجم كل شريحة من الدائرة وذلك بضرب النسبة المئوية في ٣٦٠ وتقسم على ١٠٠ (مثلاً : $٣٦٠ \times \frac{٢٠}{١٠٠} = ٧٢$) . والتي تمثل درجة الزاوية التي فيها الشريحة المثلثة للنسبة ٢٠٪ .
 - ثم يتم رسم كل شريحة باستخدام المنقلة من نقطة المركز .
- ملحوظة : يقوم الكمبيوتر الآن بعمل هذه الرسومات البيانية بدقة لمجرد أن تعطيه البيانات .

٤- خرائط الزمن TIME CHARTS

ماهية خرائط الزمن :

هي خرائط تعرض التغيرات التي تطرأ على حدث معين خلال فترة معينة من

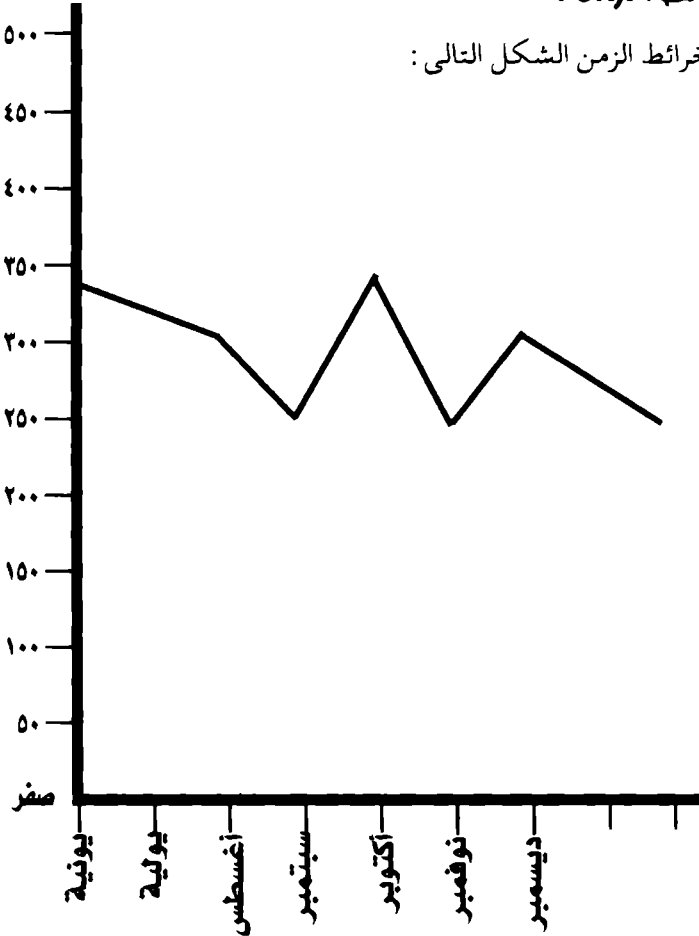
كيف تتحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

الزمن. وتساعد في تلخيص مرات حدوث الموقف وتوضيح علاقات السبب والنتيجة بين كميتين.

وهو نموذج من نماذج عرض الجداول التكرارية ويسمى المضلع التكرارى.

شكل خرائط الزمن:

تأخذ خرائط الزمن الشكل التالى:



كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

كيفية عمل خرائط الزمن :

يمثل المحور الأفقى الزمن بينما المحور الرأسى التكرارات فى الغالب . ويتم وضع النقط ثم توصيلها بعضها البعض .

وتفيد هذه الخرائط فى الكشف عن التقلبات (أو عدم وجودها) بمرور زمن ، وهى وسيلة فعالة فى عرض المعلومات .

٥- خرائط التدفق FLOU CHARTS

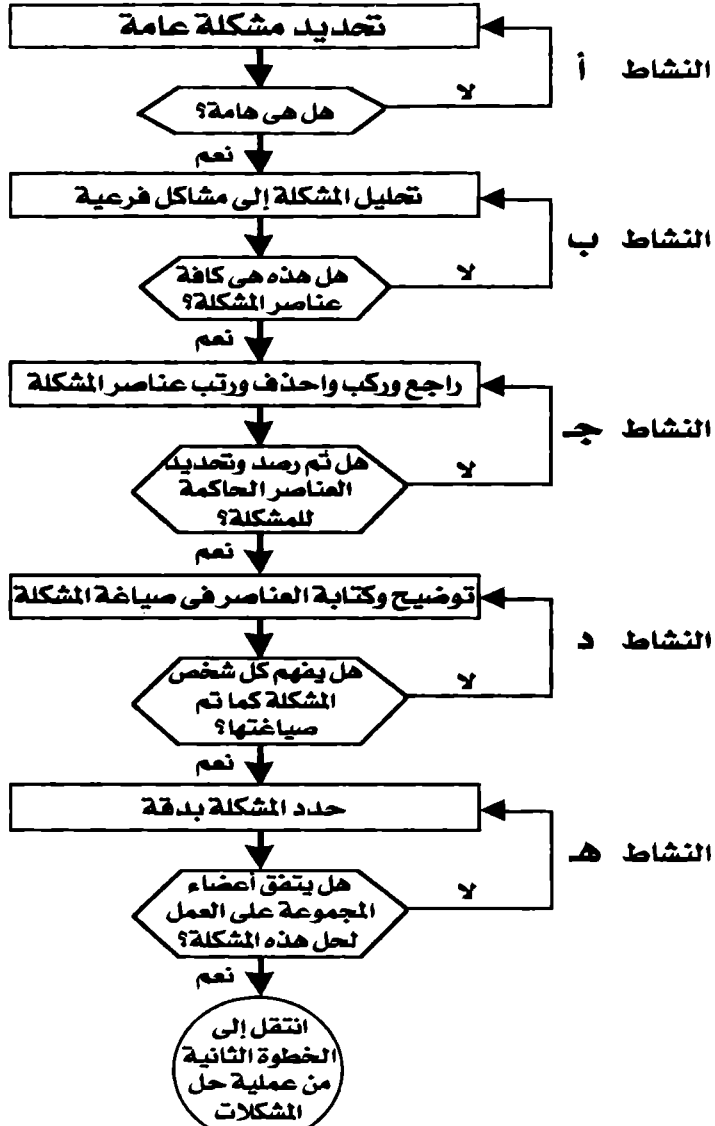
ماهية خرائط التدفق :

تظهر خرائط التدفق المدخلات والأنشطة ونقاط القرار والمخرجات من عملية معينة ، ويستخدم المبرمجون والمحللون هذه الخرائط بشكل مكثف فى برامج الكمبيوتر .

شكل خرائط التدفق :

تأخذ خريطة التدفق الشكل التالى :

خريطة تدفق للخطوة الأولى في عملية حل المشكلات



كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

كيفية عمل خريطة التدفق :

تستخدم خرائط التدفق رموزاً نمطية تتصل ببعضها البعض من خلال الأسهم التي توضح كيفية عمل النظام أو العملية. ولعمل الخريطة حدد الأنشطة الرئيسية التي يجب إكمالها والقرارات التي يتعين اتخاذها من أجل تنفيذ الحل. ثم افحص منطقة الخطة باتباع جميع المسارات الممكنة من خلال الخريطة وبما يضمن قيامك بالتخطيط للظروف الطارئة.

تستخدم في توثيق الظروف الطارئة - وخطط الطوارئ- التي تنشأ أثناء تنفيذ الحل المقترح وتستخدم أيضاً في وضع أوامر التشغيل والمتابعة (*).

٦- خرائط بيرت PERT CHARTS

ماهية خرائط بيرت :

مصطلح «بيرت» هو تعبير مختصر عن «أسلوب مراجعة وتقييم البرامج» Program Evaluation and Review Technique ونشأت الطريقة أصلاً في مجال الدفاع (أثناء الحرب) ثم شاع استخدامها بعد ذلك في شتى المجالات.

وتستهدف الطريقة إدارة الوقت والتكلفة، وهي أحد أساليب الشبكات التي تستخدمها الإدارة ويمثلها في ذلك أسلوب المسار الحرج Critical Path Method .

(*) انظر الخطوة الثامنة (متابعة التنفيذ).

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

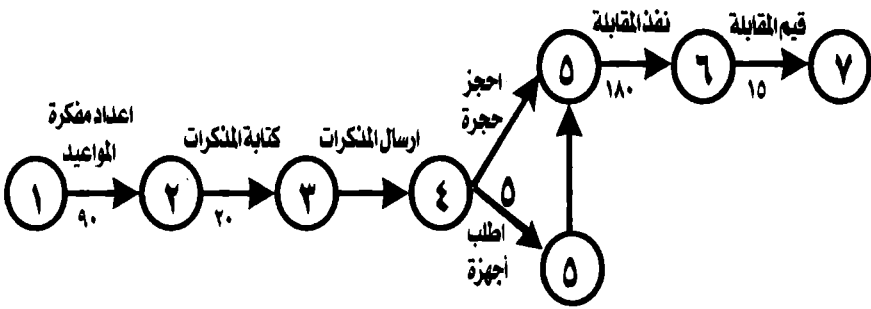
شكل خريطة بيرت:

تأخذ خريطة "بيرت" شكلاً كما يلي (في مشكلة تخطيط وتنفيذ المقابلات الشخصية مع الموظفين) ويلاحظ أن الأحداث تم ترقيمها من ١-٧ كما ظهر في الزمن أسفل كل سهم.

كيفية رسم خريطة بيرت:

- حدد الأنشطة المطلوبة.
- حدد العلاقات بين الأنشطة (والعلاقات المتبادلة بين بعضها البعض).
- قدر الزمن المطلوب لأداء كل نشاط.
- وبعد ذلك ارسم الخريطة.

خريطة بيرت للمقابلات الشخصية بين الموظفين



كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

معلوماتك

■ لقد تسببت الآراء ووجهات النظر فى حدوث الكثير من المشاكل على هذه الأرض وبشكل يفوق فى تأثيره ما تحدثه الزلازل والبراكين والأوبئة

(مولتير)

■ لكى تحل مشكلة عليك أن تفكر.. حتى فى تحديد الحقائق التى يتعين جمعها

(هوتكينز)

■ الإجابة التقريبية عن السؤال الصحيح أفضل كثيراً من الإجابة الدقيقة عن السؤال الخطأ"

(جون و. توكى)

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

تحليل وصياغة المشكلة

«المعلومة المعروضة جيداً هي
الآداة الرئيسية في تحليل المشكلة»

الآن أصبح لديك تحديد جيد للمشكلة وكم معقول من المعلومات حولها مرتبة ومعروضة جيداً بل وسهلة التحليل ..

وحتى نستطيع أن نشخص المشكلة تشخيصاً سليماً لا بد لنا من أمرين:

الأول: تحديد العناصر الحاكمة Critical Factors

وهي العوامل التي لو توافرت لأمكن حل المشكلة .

مثال : إذا كانت المشكلة الأساسية محل الدراسة هي انخفاض عدد العملاء

المتعاملين مع الشركة ومرجع ذلك هو:

- ضعف مؤهلات القائمين على الدعاية .
- عدم وجود أجهزة مركزية لمراقبة الجودة .
- التغليف الجيد لمنتجات المنافسين .

فتكون العوامل التي إن وجدت لأمكن حل المشكلة .

- تنمية مهارات وقدرات رجال العلاقات العامة .
 - وجود أجهزة مركزية لمراقبة الجودة .
 - تحسين نوعية العرض والتغليف لمنتجاتنا .
- لذلك سميت هذه العوامل بالعناصر الحاكمة .

الثاني : دقة صياغة المشكلة

إن الصياغة الجيدة والنهائية للمشكلة هو مدخل حلها؛ ولذلك تحتاج إلى عدة ممارسات لتقوم بهذه الصياغة الدقيقة

خطوات صياغة المشكلة:

أولاً: تحليل المشكلة

وهو تجزئتها إلى مكوناتها الفرعية ولا تنس أن:

المعلومات المعروضة جيداً هي الأداة
الرئيسية هي تحليل المشكلة

والتمرين التالي يساعدك على تحليل المشكلة وتحويلها إلى جزئيات أصغر
يسهل التعامل معها:

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

تمرين :

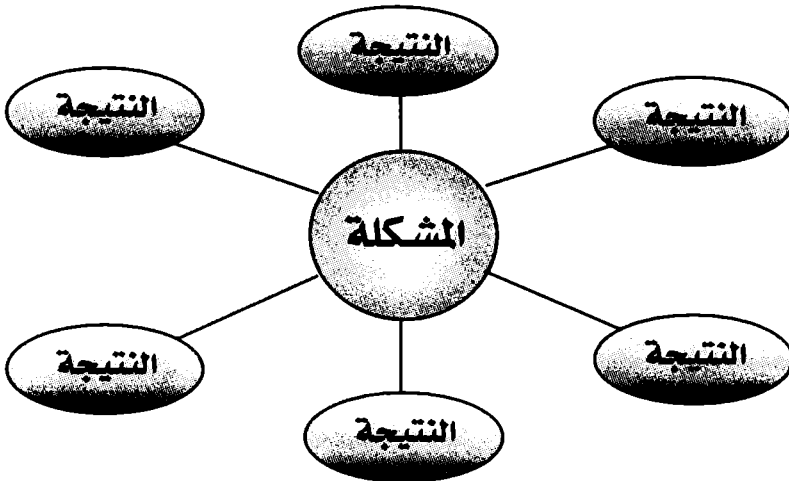
تحليل المشكلات ونتائجها

القسم الأول:

فكر بمفردك بثلاث مشكلات تحدث في مكان عملك أو تتوقع حدوثها قريباً، سجل هذه المشكلات قبل أن تنتقل إلى رقم (١) أدناه .

١- اختر واحدة من هذه المشكلات وصفها بدقة في منتصف الصفحة وضع دائرة حول هذا الوصف .

٢- فكر ملياً في نتائج هذه المشكلة ودونها على نفس الصفحة على نحو يحيط بالمشكلة، وضع دائرة حول كل منها ثم أوصل ما بين كل من هذه الدوائر والمشكلة كما في الشكل التالي .



كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

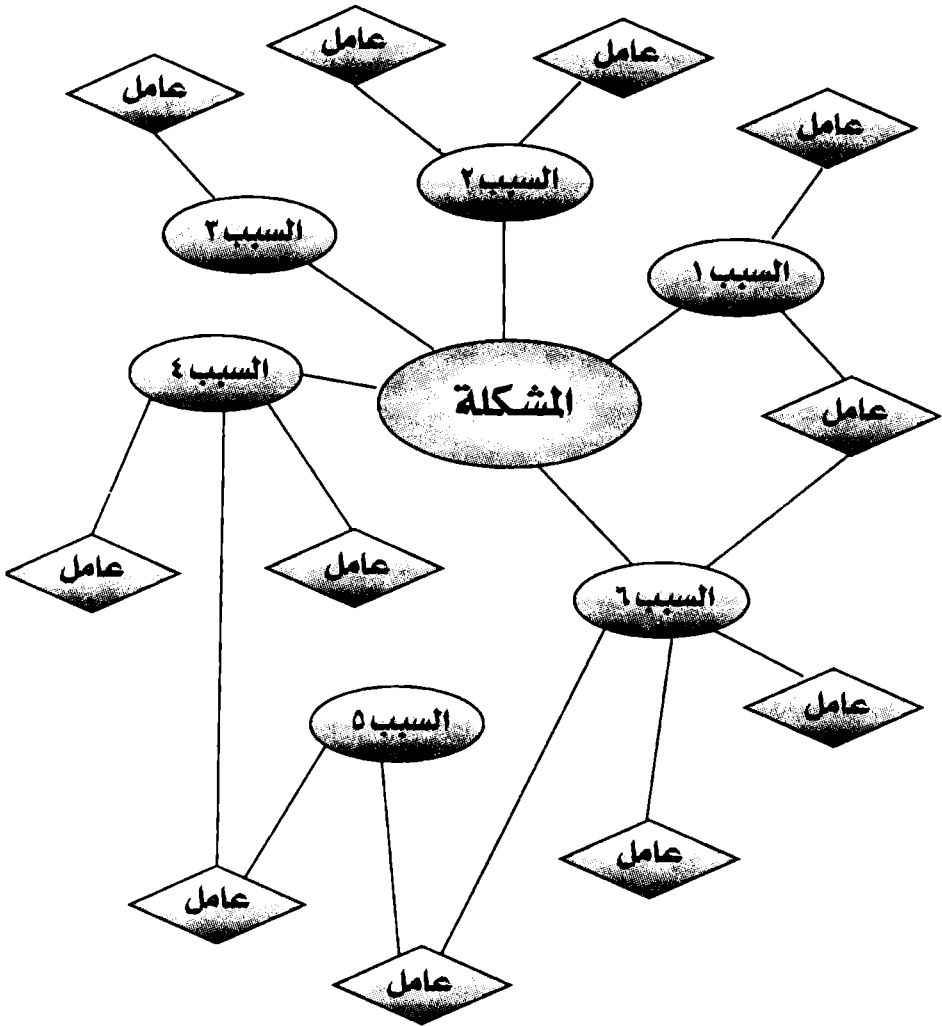
٣- باستخدام ورقة منفصلة لكل مشكلة من المشكلات الثلاثة، اتبع نفس الخطوات التي اتبعتها في الخطوتين (١)، (٢).

٤- حال انتهائك من الخرائط الثلاث ضعها بجانب بعضها البعض، أجر مقارنة فيما بينها من ناحية 'همية نتائج كل منها ثم قرر أيها له الأولوية ويستدعى مزيداً من التحليل.

القسم الثاني:

يهدف هذا القسم من النشاط إلى تمكينك من التفكير بالمشكلة التي وقع اختيارك عليها في القسم الأول وتحليل أسبابها والعوامل المؤثرة في تلك الأسباب. وهنا مطلوب منك ثانية إعداد خريطة أخرى.

- ١- صف المشكلة بدقة في منتصف الورقة، وضع دائرة حول هذا الوصف.
- ٢- فكر ملياً في لاسب الرئيسية للمشكلة، وضع دائرة حول كل سبب فيها. وصل بخط ما بين لدوائر والمشكلة كما في الشكل التالي، حاول أن تحدد ما بين أربعة إلى ثمانية أسباب.



كيف نحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

٣- لديك الآن حلقة من الأسباب المحيطة بالمشكلة فكر في العوامل المؤدية لكل سبب وسجلها على الخريطة. ضع دائرة حول هذه العوامل، وصل بخطوط فيما بين كل عامل وكل سبب (أو أسباب) له علاقة به.

٤- شارك أحد زملائك في بحث مشكلتيكما لمدة عشر دقائق واستخدما الخريطة لشرح المشكلة وأسبابها، ساعد زميلك على فهم المشكلة بشكل أكثر وضوحاً، ولكن لا تبحث عن أى حلول لها، وجه تركيزك على المشكلة ذاتها وعلى الأسباب والعوامل المرتبطة بهذه الأسباب.

ثانياً، تحليل ظروف المشكلة

أمامنا ستة أكواب ثلاثة منها مملوءة بأحد المشروبات وثلاثة أخرى فارغة، والستة أكواب موضوعة من اليمين إلى اليسار فى شكل صف واحد مرقمة من واحد إلى ستة، حيث أن الثلاثة أكواب الأولى هى المملوءة.

وإذا فُرض أن الظروف المطلوب تحقيقها هى أن يكون الكوب رقم (١) والكوب رقم (٣) والكوب رقم (٥) هى الأكواب المملوءة، والباقية فارغة فاملاً الجدول التالى:

	الظروف الحالية
	الظروف المرغوبة
	المشكلة
	الطرق والعمليات اللازمة للوصول إلى الظروف المرغوبة.

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

ثالثاً، تحديد الأعراض المرتبطة بالمشكلة

الأعراض	تعريف المشكلة (المشكلات)
	١ - عدم تطبيق أساليب المراجعة المالية الصحيحة
	٢ - انخفاض معارف ومهارات العاملين في إدارة العلاقات العامة في مجالى الدعاية والتثقيف بالمنتج.
	٣ - قصور نظام المتابعة المطبق في الشركة.
	٤ - نقص العاملين في مجال التدريب بالشركة.
	٥ - عدم واقعية نظام الحوافر المطبق في الشركة.
	٦ - عدم اشتراك العاملين في وضع خطط الإنتاج.
	٧ - عدم تطبيق نظام الصيانة الوقائية لآلات المصنع.
	٨ - نقص المهارات الفنية لعمال الإنتاج.
	٩ - عدم ملاءمة سياسة الخصومات التي تقدم للعملاء.
	١٠ - عدم واقعية الخطط البيعية لرجال البيع في المناطق البيعية.
	١١ - تقادم الجداول المحددة لاستهلاك وتخزين المحفوظات.
	١٢ - تكديس مخزن الحفظ (الأرشيف) وتلف محتوياته من الوثائق.

كيف تعالج مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

رابعاً، تحديد الفرق بين المشكلات والأعراض

ولا زلنا نذكر أن الظاهرة الأساسية عند تشخيص المشكلات هي عدم القدرة على التفريق بين المشكلة .. وأعراضها، مما يجعلنا نعتبر أن بعض الأعراض مشكلة في حد ذاتها .. أمامك مجموعة من العبارات عين أيا منها يمكن أن يكون مشكلة وأيها يمكن أن يكون عرضاً لهذه المشكلة .

عرض	مشكلة	العبارات
		١- ضياع بعض المستندات المالية الخاصة بالموردين .
		٢- انخفاض إنتاجية العاملين في أقسام الإنتاج .
		٣- زيادة معدلات غياب رجال البيع .
		٤- وقوع بعض الاختلاسات المالية المرتبطة بعملية تحصيل المبيعات .
		٥- ضياع واختفاء بعض ملفات الموضوعات المختلفة في المنظمة .
		٦- عدم تحقيق العاملين في الإنتاج لمعدلات الأداء المطلوبة .
		٧- انخفاض الروح المعنوية للعاملين في الإنتاج .
		٨- زيادة معدلات توقف الآلات في المصنع .
		٩- عدم توازن الحسابات المالية للعملاء .
		١٠- ضياع بعض المراسلات الواردة .

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

قائمة فحص ومراجعة

كُلِّفَتْ مجموعة عمل لدراسة مشكلة معينة، وبعد الوصول إلى الخطوة الثالثة، وقبل الانتقال إلى المرحلة التالية يجب على المجموعة أن تُجمَع عند الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل تمت صياغة المشكلة بشكل موضوعي في شكلها الحالي؟.
- هل وصفت المجموعة "الوضع المرغوب" (الهدف) بشكل يمكن ملاحظته وقياسه؟.
- هل هناك فهم عام للمشكلة من قبل كل أفراد المجموعة؟.
- هل نطاق المشكلة محدود بشكل كاف؟.
- هل تقع المشكلة في نطاق تحكم أو تأثير المجموعة؟.
- هل تستحق المشكلة الحل؟.
- هل يمكن لكل فرد في المجموعة الحصول على المعلومات المطلوبة لتحليل المشكلة؟.
- هل هناك مزايا يمكن أن تحققها المجموعة - كمجموعة - من تعاملها مع المشكلة؟.

وتذكر أن

خطوات صياغة المشكلة هي:

أولاً: تحليل المشكلة

إلى نتائج وأسباب وعوامل .

ثانياً: تحليل ظروف المشكلة

لمعرفة الظرف الحالي والظرف المرغوب فيه .

ثالثاً: تحديد الأعراض المرتبطة بالمشكلة .

رابعاً: تحديد الفرق بين ما هو مشكلة وما هو عرضٌ لمشكلة .

ولا تنس أن:

المعلومات المعروضة جيداً هي الأداة الرئيسية

في تحليل وصياغة المشكلة.

الفصل الثاني

نحو الهدف

الخطوة الرابعة، إنتاج الأفكار

الخطوة الخامسة، تقييم البدائل

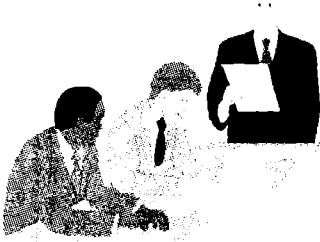
الخطوة السادسة، الاختيار

إنتاج الأفكار وتوليد بدائل للحل

«أكثر الحلول الواقعية تتوارى
خلف الأفكار الخيالية»

طبق العسل:

- كان إفطاراً شهياً يا أستاذ عمرو..



هكذا انطلق «محمد عارف» يعبر عن سعادته بهذا الاجتماع الصباحي الذي عقده «عمرو

فهيم» المسئول عن مجموعة التسويق

في «شركة أساتذة المستقبل»، حيث

إنه بعد الإفطار سوف تكون هناك جلسة لمدة ساعتين لتوليد

بعض الأفكار والحلول لتلك المشكلة التي اعترضت المجموعة والتي صاغتها المجموعة من قبل في بنود محددة.

قال عمرو مبتسماً:

- الآن نستطيع أن ننتج أفكاراً.

قال نبيل عبد الكريم:

- نعم وهل يستطيع العقل أن يعمل والمعدة خاوية.

وضع عمرو فهيم الدوسيه الضخم أمامه وأخرج منه ورقة واحدة ثم أغلقه

ووضع يده عليه وقال وهو يحتوى المجموعة بناظره:

- لقد حددنا المشكلة:

أن هناك ٣٧٪ من منتجات شهر نوفمبر لا زالت في المخازن.

كيف نحل مشكلة وتبخذ القرار الفعال؟

قال على متولى بسرعة:

- منذ أسبوع ونحن نجمع جميع المعلومات المتعلقة بالمنتج والعملاء...
والمستهلك ..

ثم أشار بطرف عينه إلى الملف الضخم وقال فى تبسم:

- وهذه هى النتيجة.

قال عمرو فهيم:

- لقد أحضرت هذا الملف اليوم فقط لتستشعروا الجهد الذى بُذل لنخرج فى
النهاية بهذه الورقة «وأشار إلى الورقة الوحيدة أمامه» إنها الصياغة النهائية
للمشكلة.

واليوم هو موعدنا مع الحل.

قال نبيل متسرعاً:

- لقد أخبرتكم بالحل من قبل ولم تطبقوه، وكنا وفرنا الوقت والجهد المبذول
لجمع هذا الكم الهائل من المعلومات.

ابتسم عمرو فهيم وهو يقول:

- إن رأيك يا أستاذ نبيل جيد جداً ورائع .. ولكنه ناتج عن عقلك وحدك وعن
حجم المعلومات المتوافر لديك وحدك، فلماذا نحرم أنفسنا من عقول بقية
المجموعة .. ومن هذا الكم الهائل من المعلومات التى أفادتنا كثيراً فى الصياغة.

وقبل أن يتحدث أحد .. قال بسرعة:

كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

– ماذا كان الطبق الرئيسي على الإفطار اليوم؟

نظر الجميع إلى بعضهم ثم إلى مديرهم وقالوا : طبق العسل

قال عمرو :

– عظيم .. هل تعلمون كم زهرة تزورها النحلة لتنتج لنا جراماً من العسل؟

كانت الإجابة تكاد تكون معروفة ولكن أكمل عمرو قائلاً :

– مليون زهرة تقريباً.

إنه كلما كانت الوفرة في الأفكار

المطروحة .. انتقينا أفضل

الحلول وأقربها إلى الصواب

ابتسم محمد عارف وهو يكاد يضحك وينظر إلى زميله على متولى وقال :

– ولكن أنت تعلم أن هناك بعض العقول الغارقة في الخيال يا أستاذ عمرو ..

وستجد أفكاراً من أشباه الحصان المجنح وأسم الغولة والتنين صاحب الثلاثة

رؤوس .

ضحك الجميع ونظر إليهم على متولى في شبه عتاب باسم وقطع ذلك عمرو

فهيم في جدية قائلاً :

إن أكثر الحلول واقعية سنجدها في

باطن الأفكار الخيالية والجامعة.

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

وبدأت المجموعة فى العمل من خلال عرض مديرهم الواعى « عمرو فهيم » لكيفية توليد الأفكار وأدواتها خطوة خطوة .

الخطوة الأولى: مراجعات

- إن مرحلة توليد الأفكار هى غصن موصول بالأفرع السابقة ولا يمكن أن يعيش وحده مُنبَتاً عن أصوله .

فلا يعقل أن تأتى بواحد غائب عن جميع الخطوات السابقة وتخبره بالصياغة النهائية للمشكلة ليعطيك مجموعة من الأفكار .. وإلا كانت الخطوات السابقة لا أهمية لها .

وتتم فى هذه الخطوة :

١- مراجعة الهدف أو الأهداف التى تسعى المجموعة لتحقيقها .. فهى الباعث على التوليد الجيد للأفكار .

**وان لم يوجد هدف واضح .. ومحدد
فلن تكون هناك حاجة لتوليد
الأفكار ولا لاتخاذ القرار**

٢- مراجعة جميع المعلومات والبيانات المجموعة ويساعد على ذلك الطرق الجيدة التى عرضت بها هذه البيانات .. مثل خرائط التدفق .. وسمكة إيشيكاوا والمدرجات التكرارية وغيرها .

وأن تكون المجموعة قد راجعت هذه البيانات وتم تحليلها فردياً أو جماعياً .

كيف تعالج مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

٣- مراجعة الصياغة النهائية للمشكلة والتي احتوت على تعريف المشكلة ..
وتحديد الأعراض الخاصة بها وأسبابها ... والقوى المعوقة عن الوصول إلى
الأهداف .. والقوى المساعدة للوصول إلى الأهداف .

الخطوة الثانية: أدوات إنتاج الأفكار

يجب أن تستخدم المجموعة أكثر من أداة لإنتاج الأفكار ومن أهمها:

١- طريقة أوسبورن (العصف الذهني)

ابتكرها الخبير الإعلامي ألكس أوسبورن Alex Osborn وتعتمد على أن
يلرح الأفراد أفكارهم أثناء التفكير فيها وتسمى طريقة توليد الأفكار أو
عصف الذهني Brain-Storming، وأهم فوائدها عدم التنميق أو الحذف أو
ضافة، وبذلك تخرج الفكرة عفوية من صاحبها لا تقيدتها أى مخاوف أو
حرج ..

فقد يقص رقيب الخوف داخل عقول الأعضاء جزءا
من الفكرة مخافة أن تكون جامحة أو مضحكة ..
فتكون نواة لفكرة جيدة تنطلق من عضو آخر.

وتحتاج هذه الطريقة إلى مسجل داخل الجلسة يسجل جميع الأفكار ..
ويمكن أن تتم هذه الطريقة بأحد الأساليب:

كيف يمكن اتخاذ القرار الجماعي؟

أ- أسلوب الانطلاق الحر

بأن يطرح الأفراد أفكارهم بمجرد ظهورها في الذهن بغض النظر عن المقاطعة أو خلافه .

ب- أسلوب التناوب

وفيه يشير رئيس الجلسة إلى الأعضاء بالتناوب ليقول فكرته ويعبر من لا يحمل فكرة ... ثم يعود إليه وإلى المجموعة أكثر من مرة لتسجيل أى أفكار جديدة .

ج- أسلوب القصاصات

وفيهما يسجل الأفراد أفكارهم على أوراق .

ويمكن أن يجمع المسئول بين الطرق الثلاثة ويستفيد منها حسب قدرات الأفراد ومقدرته على ضبط الجلسة .



مزايا وعيوب طريقة توليد الأفكار

العيوب	المزايا	الطريقة
<ul style="list-style-type: none"> ■ قد يسيطر بعض الأشخاص الأقوياء على الاجتماع. ■ حدوث تشويش وخلط مما يؤدي لضياع الأفكار نتيجة كلام أكثر من شخص في نفس الوقت. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ شديدة التلقائية. ■ إمكانية أكبر على الابتكار. ■ سهولة الانطلاق من أفكار الآخرين. 	<p>١- الانطلاق الحر</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ صعوبة الانتظار حتى يحل على الشخص الدور في الكلام. ■ فقدان بعض الحماس أو الطاقة. ■ الامتناع عن تفويت الدور. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ صعوبة سيطرة أى شخص على الاجتماع. ■ تركيز أكبر في المناقشات. ■ تشجيع كل شخص على المشاركة. 	<p>٢- التعاقب أو التناوب</p>
<ul style="list-style-type: none"> ■ استحالة الانطلاق من أفكار الآخرين. ■ قد تكون بعض الأفكار غير مفهومة. ■ بطيئة. ■ صعوبات في توضيح الأفكار. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تنتج عدم معرفة شخصية أو اسم الشخص إلى طرح و بروز بعض الموضوعات الحساسة. ■ إمكانية الاستخدام مع المجموعات الكبيرة. ■ عدم الحاجة للكلام. 	<p>٣- قصاصات السورق</p>

كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

تفادى مشاكل العصف الذهني

يمكن لمدير الجلسة تفادى المشاكل السابقة بأسلوب التحفيز وإطلاق الأفكار عن طريق الأسئلة وكما قيل فإن :

العلم كنز مقلق مفتاحه السؤال

ويمكن للمسئول استخدام المفاتيح التالية لإطلاق الأفكار من عقالها :

- ١ - هل هناك استخدامات أخرى؟
- هل هناك طرق جديدة للاستخدام؟
- هل هناك استخدامات أخرى في حالة إدخال بعض التعديلات؟
- ٢ - هل هناك تعديل؟
- ما هي الأفكار الأخرى في هذا المجال؟
- ٣ - هل هناك تغييرات؟
- فى المعنى أو الصوت أو اللون أو الحركة أو الطعم أو الشكل أو غير ذلك؟
- ٤ - هل هناك إضافات؟
- ما الذى نضيفه؟
- ٥ - هل هناك إلغاء أو حذف؟
- وما الذى نلغيه أو نحذفه أو نقلله؟

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الصالح؟

- ٦ - هل هناك إمكانية لإحلال؟
 - سواء للأشخاص أو الأشياء أو الأماكن أو الزمن؟
- ٧ - هل هناك إعادة ترتيب؟
 - تصميم داخلي آخر؟ ترتيب وتتابع آخر؟
- ٨ - هل هناك تغيير اتجاه؟
 ■ للعكس؟ ■ للخلف ■ وغير ذلك ..
- ٩ - هل هناك توليف؟
 ■ للأهداف ■ للأفكار ■ وغير ذلك ..

٢- توليد الأفكار تحديراً BRAIN INWRITING

- وهو أسلوب لإنتاج الأفكار يربط بين مختلف سمات أساليب توليد الأفكار.

في هذا الأسلوب يسجل المشاركون أفكارهم كما هي في حالة طريقة تصاصات الورق، كما أن هناك فرصة لأن ينطلق الفرد من أفكار الآخرين كما في حالتى الانطلاق الحر والتعاقب أو التناوب .

ويمكن أن تنتج هذه الأفكار - مقارنة بالطريقة الأولى - عدداً أقل ولكن أفضل من الأفكار .

كيفية تطبيق طريقة "توليد الأفكار تحريراً"،

– يجلس الأعضاء المشاركون حول مائدة ويكتب كل منهم أفكاره على ورق، يضع الأعضاء هذه الأوراق في منتصف المائدة وبما يسمح بتبادلها مع الأعضاء الآخرين. ويتيح ذلك للأعضاء فرصة معرفة وفحص أفكار الآخرين والانطلاق منها أو حتى اتباع أسلوب جديد تماماً.

بعد مرور فترة زمنية محددة يتم تجميع الأوراق على أن يتم تقييم الأفكار فيما بعد.

– وهناك طريقة بديلة يطلق عليها «طريقة المعرض» Gallery method حيث يتم توفير لوحين من الورق على الأقل لكل مشارك ليسجل عليها أفكاره في فترة من ٢٠-٣٠ دقيقة، ثم يسمح للأعضاء بالتجول لقراءة هذه الأفكار في فترة من ١٠-١٥ دقيقة ثم يعود كل عضو لسبوره بعد ذلك ويكتب مرة أخرى في فترة من ٢٠-٢٥ دقيقة.

استخدام طريقة "توليد الأفكار تحريراً"،

تعتبر هذه الطريقة من الطرق المفيدة جداً عند استخدامها في عملية حل المشاكل، وهناك الكثير من المواقف التي يتفوق فيها استخدام هذه الطريقة على الطريقة الأولى، ومن أهم هذه المواقف:

- عندما يتطلب الموقف طرح الأفكار بعد تفكير وتمحيص شديدين.
- عندما يحتكر جلسات الطريقة الأولى شخص أو أكثر من الأعضاء.

- عندما تؤثر العلاقات والاعتبارات الاجتماعية والشخصية بشدة على جلسات الأعضاء.
- عندما ينشأ صراع حاد بين أعضاء المجموعة.

الخطوة الثالثة: لاقتات

- هذه ليست خطوة تابعة ولكنها خطوات على جانبي الطريق للوصول إلى أكبر كم من الأفكار الجيدة .. وسنضعها لك على هيئة لاقتات إرشادية.
- ١- اهتم بالإبداع والتفكير الابتكاري والتخيل الواسع وخاصة عند غياب السوابق المشابهة للمشكلة المعروضة.
 - ٢- لا بد أن يكون البديل الجديد مختلفاً عن سابقه أو مضيفاً إليه .. وليس تعديلاً له أو نقداً.
 - ٣- يجب مراعاة الوقت المتاح لاتخاذ القرار .. فقد تكون عملية إنتاج الأفكار من الروعة بحيث لا يشعر معها الأفراد بضياع الوقت.
 - ٤- عدم الحكم على أي فكرة مطروحة قبل استكمال عملية الطرح الكامل للأفكار .. وعلى المسئول أن يكون حازماً ولبقاً حتى يمنع التعليق على الأفكار من قبل الأفراد .
 - ٥- مسجل الجلسة هو أهم أعضاء الفريق ويجب عليه أن يكون دقيقاً مستوعباً في تسجيل كل ما يعرض من أفكار .. ويمكنه الاستفهام وإيقاف العضو لإيفاء فكرته شرحاً وبيانياً وتوضيحاً لتسهيل عملية صياغتها.

- ٦- قد يكون أعظم البدائل: هو عدم إجراء أى تغيير فى الواقع وإبقاء الأمر على ما هو عليه فلماذا نرفض هذه الفكرة .
- ٧- لا ينسى الجميع أن البديل هو الطريق أو الأسلوب الذى يمكن اتباعه لتحقيق نتيجة مرغوبة ..

لاتنس

البديل هو الخطة التى إذا طبقت
توصل إلى الأهداف.

تمارين للعصف الذهني

١- الحذاء العابر



أثناء ذهابك لأحد الاجتماعات الهامة والتي يتوقف عليها مصيرك في الفترات القادمة والتي تتطلب أن تبدو حسن المظهر مرتب الهندام فوجئت عند وصولك لحضور الاجتماع بانقطاع حذائك بشكل لافت للنظر ولا يمكن إخفاؤه، وليس هناك وقت لاستبداله .

ما هي البدائل المطروحة في ذهنك حالياً؟

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-
- ٦-
- ٧-
- ٨-
- ٩-

٢- استخدامات مبكرة

اكتب كل ما يخطر فى ذهنك لتصبح الأشياء الآتية أفضل وذات استخدام أوسع. ولا تشغل بالك من ناحية إذا كان التغيير الذى تقترحه يمكن تطبيقه الآن أم لا.

أ- المقص:

- ١-
- ٢-
- ٣-
- ٤-
- ٥-
- ٦-
- ٧-
- ٨-
- ٩-

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

ب- أسطوانة كمبيوتر

- -١
- -٢
- -٣
- -٤
- -٥
- -٦
- -٧
- -٨
- -٩

ج- قلم الجاف الفارغ

- -١
- -٢
- -٣
- -٤
- -٥
- -٦
- -٧
- -٨

كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

قائمة فحص ومراجعة:

- هل قتلنا الموضوع بحثاً وطرحنا الأفكار الممكنة بحيث لم يعد هناك مجال لمزيد؟
- هل تجنبنا التقييم؟
- هل كان تفكيرنا حراً ومنطقاً ومتحرراً من كافة القيود؟
- هل هناك حاجة للحصول على مزيد من الأفكار من مصادر أخرى؟
- هل هناك فهم عام للحلول المقترحة؟

تذكّر أن

أفضل طريقة للحصول على فكرة جيدة أن تكون لديك العديد من الأفكار.
 "بولينج"
 القدرة التخيلية أكثر أهمية من المعرفة
 "ألبرت أينشتاين"

تقييم البدائل

« لا يوجد بديل إلا وله عيوب ومزايا »

ميزان التقييم

عندما تتكون أمامنا أكبر مجموعة من البدائل، فنحن نحتاج أن نفرزها ونصنفها ثم نقوم بعملية وزن للبدائل التي لا تصلح، لتبقى معنا في النهاية أفضل البدائل. وعلى هذا فلا بد أن يكون معنا وسيلة للقياس نستطيع بها أن نقيّم البدائل المطروحة .. لا بد أن يكون عندنا ميزان و وحدات كيل منضبطة نستطيع بها أن نزن كل بديل و نعطيه قيمة معينة لنستطيع أن نضعه في ترتيب الاهتمام به.

وتسير عمليات التقويم في خطوات أساسية .

الخطوة الأولى: تقليل البدائل إلى عدد محدد من ٦ إلى ٨ بدائل.

وذلك بالحذف والتجميع .. وتستخدم في هذه الخطوة

قائمة تقليل الاختيارات والأهكار . List Reduction

الهدف منها :

إلقاء الضوء على البدائل المطروحة .. ثم نقلها لأقل عدد ممكن

الطريقة :

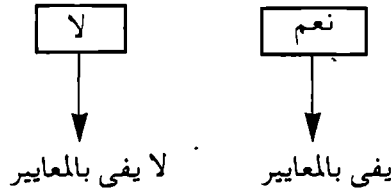
١- تعرض جميع البدائل .. وتناقش للتوضيح ..

٢- تحديد المعايير التي تعتبر نقاط تصفية وانتقاء مثل :

- هل هذا البديل واقعي وملائم للظروف المتاحة؟

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

- هل الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة تناسب هذا البديل؟
- هل جُرب هذا البديل من قبل وأثبت فشله؟
- هل ستكون هناك مشكلة جديدة من هذا الحل؟
- ٣- تعرض البدائل ويتم التصويت عليها ..



- ٤- ويمكن اعتماد أسلوب الأغلبية البسيطة (نصف الأفراد + ١) لإبقاء البديل مدرجا في قائمة البدائل .
- ٥- إذا لم يحصل البديل على الأغلبية البسيطة يوضع بين قوسين هكذا ([]) .. ويعنى أنه يمكن الرجوع إليه .
- ٦- يسمح في حدود ضيقة بمناقشة المعارضين وإعادة التصويت .
- ٧- تتكرر العملية ليصبح عدد البدائل ٦ .. وهو العدد المناسب الذى يمكن معه تطبيق أدوات التقييم .
- ٨- يمكن أن تتم عملية التقليل بدمج عدة بدائل متشابهة فى بديل واحد .
- محددات ينبغي وضعها فى الاعتبار عند تحديد مجموعة البدائل وأهمها :
- ١- محددات تشريعية وتمثل فى الدستور والقوانين واللوائح والنظم السائدة .

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

- ٢- السياسات سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المنظمة .
- ٣- الموارد المتاحة سواء كانت مالية أو بشرية أو غير ذلك .
- ٤- محددات ثقافية من مقدسات ومحرمات وتقاليد وأعراف .
- ٥- محددات تنظيمية كنمط القيادة ونظم الاتصال والعلاقات التنظيمية وغيرها؟

عيوب ومزايا

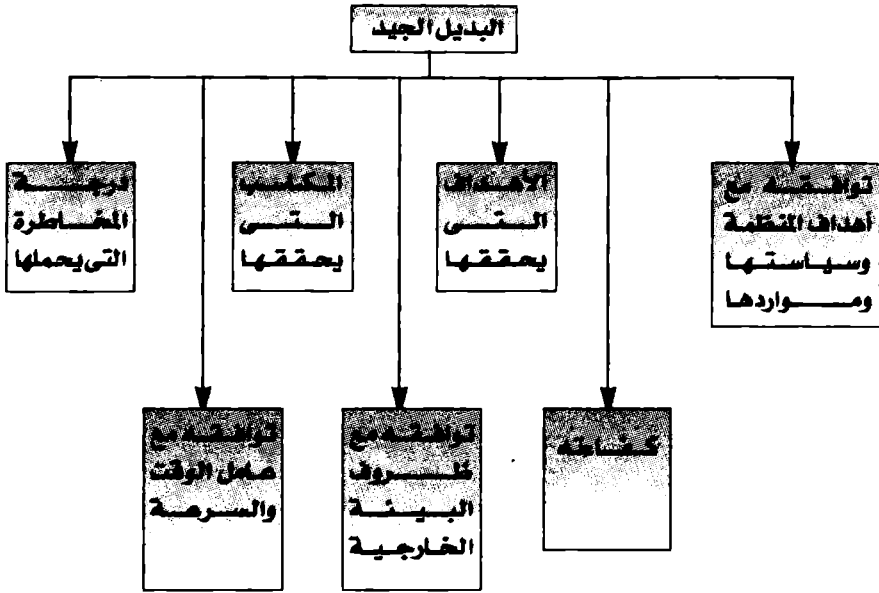
يمكن تقليل البدائل باستخدام قاعدة العيوب والمزايا وذلك بتقسيم البدائل حسب أنواعها التالية:

- أ - البديل الجيد (Good) : وهو الذى مزاياه أكثر من عيوبه .
- ب - البديل الضعيف (Poor) : هو الذى عيوبه أكثر من مزاياه .
- ج - البديل المختلط (Mixed) : هو الذى تكاد تتساوى عيوبه ومزاياه .
- د - البديل غير المجدى (Bland) : هو الذى لا يتوقع أن تكون له عيوب (سلبات) أو مزايا (إيجابيات) .

قائمة المعايير

وقد رصدت مجموعة من المعايير التى لابد أن توضع فى الاعتبار عند إجراء التقييم فى الشبكة التالية:

كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟



وعملية التقييم هذه تقتضى بعد نظر لأنها تحتاج إلى نظرة مستقبلية وتوقعات لردود أفعال لكل بديل من البدائل المطروحة للحل ولذلك يجب على الفرد متخذ القرار أن يضع ذلك في اعتباره حتى لا يفاجأ برد فعل مغاير تماماً لما يتوقعه .

وفي هذا الصدد نسجل أنه ليس بالضرورة أن تأتي التوقعات مطابقة تماماً للواقع المستقبلي فهذا في كثير من الأحيان مستحيل الحدوث، ولكننا قصدنا أن يكون الانحراف بين التوقعات والواقع سواء كان إيجابياً أو سلبياً أقل ما يمكن . وبالتالي يمكن تداركه وحصر آثاره واحتواؤها بقليل من الوقت والجهد والتكاليف .

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

الخطوة الثانية: الترتيب التقييمي للبدائل .

وذلك باستخدام الطرق التالية:

أولاً: استخدام نموذج ترتيب المعايير

عند التفكير في شراء سيارة مثلاً هناك مجموعة من المعايير لا بد أن توضع في

الاعتبار

١- الشكل الخارجي

٢- توافر قطع الغيار

٣- استهلاك الوقود

٤- وجود مركز صيانة

٥- الكماليات الداخلية

ويتم الاختيار بين أربعة أنواع من السيارات هي ا، ب، ج، د على أساس

إعطاء وزن ترجيحي لكل معيار حسب قدره في كل نوع من أنواع السيارات

ممتاز = ٣ جيد = ٢ ضعيف = ١

المعايير	أ	ب	ج	د
١- الشكل الخارجي	٣	٣	٣	٣
٢- توافر قطع الغيار	٣	٣	٣	٣
٣- استهلاك الوقود	٣	١	٣	٢
٤- وجود مركز صيانة	٢	١	٢	١
٥- الكماليات الداخلية	٢	١	٣	٢
المجموع	١٣	٩	١٤	١١

وواضح هنا أن ترتيب السيارات الأربعة من حيث هذا التقييم المبدئي هي كالتالي:

الترتيب	السيارة	الوزن النسبي
الأولى	ج	١٤
الثانية	أ	١٣
الثالثة	د	١١
الرابعة	ب	٩

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

كيف تستخدم نموذج ترتيب المعايير؟

١- حدد في صياغة جيدة البدائل التي تم اختيارها وأعط كل بديل رمزا مثل (ا،ب،ج،د،هـ ...)

٢- حدد المعايير التي يجب أن تأخذ في الاعتبار لتقييم هذه البدائل (بين ٤ : ٦ معايير) وضع لكل معيار رقما .

٣- استخدم الجدول التالي :

البدائل					المعايير
هـ	د	ج	ب	أ	
					١
					٢
					٣
					٤
					٥
					المجموع

٤- حدد الأوزان النسبية .. واتفق على القياس المستخدم مثل

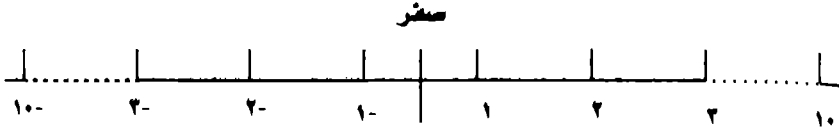
أبداً	أحيانا	غالباً	دائماً
صفر	١	٢	٣

أو

لا	إلى حد ما	نعم
صفر	١	٢

كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

ويمكن استخدام نموذج خط الاعداد لترك حرية في اختيار الوزن النسبي ..
وشكله كالآتي :



٥- ناقش كل بديل على حدة .. وضع وزن لكل معيار لهذا البديل فإذا انتهيت من جميع المعايير انتقل للبديل التالي .

٦- بعد الانتهاء من جميع البدائل اجمع الأوزان النسبية لكل بديل وقم بترتيب البدائل تنازليا حسب أوزانها النسبية لتحصل على تقييم جيد لها .

ثانياً: أسلوب أخذ الأصوات

تعتبر عملية التصويت هي أسهل وسائل الاختيار بين البدائل أو ترجيح بديل معين .. ولكن إذا تمت هذه الطريقة بأن يختار كل عضو بديلاً واحداً من البدائل المعروضة فهذا يعني أن بقية البدائل تأخذ وزن صفر عنده .. ولكن في الواقع لا يكون ذلك ..

فيمكن استخدام فكرة الوزن النسبي السابقة عند أخذ الأصوات .. وبذلك نستطيع أن نستفيد بعملية التصويت في تقييم البدائل .

والمثال التالي يوضح ذلك :

أسرة مكونة من الوالدين وثلاثة أبناء تريد أن تقضى أجازة الصيف وأمامها بدائل أربعة (المصيف ، النادي ، زيارة العائلة في الريف ، المنزل) وتريد أن تقييم هذه البدائل .

كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

كيف تأخذ الأصوات بطريقة التفضيلات النسبية ؟

إن متعة كل فرد بأحد البدائل لا تعنى أنه لن يتمتع بالباقي ولكن سيتمتع بشكل أقل ..

ولذلك فتعرض البدائل من خلال أوزان نسبية للرجبة فيها مثل :

٥ ← رغبة شديدة

٣ ← رغبة متوسطة

٢ ← رغبة ضعيفة

صفر ← لا رغبة

ويكون نموذج الأصوات كالاتى :

البدائل				المشاركون
د- المنزل	ج- الريف	ب- النادي	أ- المصيف	
٥	٥	صفر	٢	الأب
صفر	٢	٢	٣	الأم
صفر	٣	٢	٥	محمود
٣	٢	٥	٣	منى
٢	٥	٣	٢	خالد
١٠	١٧	١٢	١٥	المجموع

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

ويكون الترتيب التقييمي للبدائل كالآتي :

الترتيب	البديل	وزن الأصوات
الأول	ج	١٧
الثاني	أ	١٥
الثالث	ب	١٢
الرابع	د	١٠

ملاحظات على هذه الطريقة :

يمكن استخدام أسلوب آخر بدلا من إعطاء أوزان نسبية للرغبات وذلك بإعطاء كل فرد عددا من الأصوات مساويا للآخرين .. يوزعها طبقا لتفضيلاته .. ويمكن وضع قاعدة عامة لذلك حسب المعادلة .

$$\text{عدد الأصوات} = ١,٥ \times \text{عدد البدائل} .$$

فإذا كان عدد البدائل ٦

$$\text{إذن عدد الأصوات} = ١,٥ \times ٦ = ٩ \text{ أصوات لكل فرد}$$

وبذلك يقرر الأفراد كيفية توزيع أصواتهم على الخيارات المختلفة بما يكشف عن تفضيلاتهم النسبية .

ثالثا : أخذ الأصوات بطريقة المقارنات الثنائية

هذا أسلوب ابتكاري لتطوير أخذ الأصوات بطريقة التفضيل النسبي ..

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

فقد رأينا أن الأسرة عندما استخدمت هذه الطريقة ظهر لديها جدول تقييمي جيد بترتيب البدائل تنازليا، وفي طريقة المقارنات الثنائية سوف تجعل التصويت على المفاضلة بين أحد البدائل بالمقارنة بآخر على افتراض أن الاثنين فقط هما المتاحان ..

وتتم هذه الطريقة كالاتى :

١- توضع البدائل فى العمود الرأسى .. وتوضع المقارنات الثنائية فى الصف الأفقى .

٢- يعتمد عدد المقارنات على عدد البدائل حسب الجدول التالى :

عدد المقارنات	عدد البدائل
١	٢
٣	٣
٦	٤
١٠	٥
١٥	٦

٣- لكل عضو صوت واحد عند كل مقارنة .. و العضو غير المشارك بالموافقة أو الرفض يعتبر رافضا ..

٤- يؤخذ التصويت على أساس أى البديلين نختار .. ويوضع عدد الموافقين على البديل الذى فى العمود الرئيسى فى الخانة المخصصة .

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

أو كم عضو يختار البديل عند مقارنته بالبديل المعروض وذلك حسب
الجدول التالي:

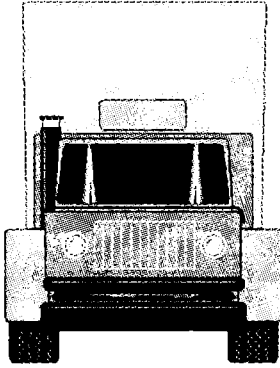
الطريقتان							
الاختيارات	ا/ب	ا/ج	د/ا	ب/ج	ب/د	ج/د	المجموع
أ	٤	٤	٣	-	-	-	١١
ب	١	-	-	١	٢	-	٤
ج	-	١	-	٤	-	١	٦
د	-	-	٢	-	٣	٤	٩

وهذه الطريقة توضح قوة كل بديل أمام البدائل الأخرى حيث إن الأعضاء
يرون مزايا وعيوب كل بديل بدقة.
وبذلك يسهل اختيار البديل من خلال هذا التقييم .

حالة دراسية

الشاحنة

أنت صاحب شركة بناء صغيرة. في أحد الأيام أخبرت أن الشاحنة الوحيدة التي تملكها شركتك والتي ظلت تعمل بلا انقطاع مدة السنوات العشر السابقة على وشك أن تتوقف تماماً.



ولديك شهر واحد فقط لاتخاذ قرار في هذا الصدد وفيما يلي قائمة بالبدائل التي ترغب فيها والبدائل التي سترفضها؟

البدائل،

- ١- أذهب وأشتري شاحنة جديدة من أقرب وكيل للشاحنات.
- ٢- أعطى نفسى أجازة لمدة شهر في أسبانيا
- ٣- أشتري مزرعة بدلاً من الشركة
- ٤- أستعلم عن قيمة إيجار شاحنات من مختلف النوعيات.
- ٥- أدرس أى نوع من الشاحنات مناسب للشركة.
- ٦- أسأل مدير البنك الذى أتعامل معه عن حجم السلفية التى يمكننى أن أستدينها من البنك.
- ٧- أحسب كم كمية النقود التى يمكننى أن أوفرها وأدفعها ثمنا للشاحنة.

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

- ٨- أجمع معلومات عن أنواع الشاحنات المناسبة وأثمانها وتكلفة صيانتها واستهلاكها للبتروول .. إلخ .
- ٩- أطلب ثلاث مناقصات عن تكلفة إصلاح الشاحنة .
- ١٠- آخذ حماما دافئا .
- ١١- أبيع الشركة .
- ١٢- بتأن شديد أقيم كل البدائل .
- ١٣- أشاور موظفى الشركة .
- ١٤- أجمع معلومات عن ثمن حصان أو حمار ليجر عربة نقل مع تكاليف العلف المطلوب .

البدائل غير المناسبة

هى :

٣، ٤، ١٠، ١٤ فهى بدائل ليست ذات أهمية ولا تحل المشكلة .

البدائل المناسبة

باقى البدائل فهى مهمة، ويرتبها المدير العقلانى أو المنطقى كما يلى :

أولاً: تحليل المشكلة: وهى هنا هل يشتري شاحنة جديدة أم يصلح الشاحنة القديمة؟

ثانياً: تحديد البدائل المناسبة: وهى هنا ٤، ٦، ٧، ٨ ثم ١٣ إن رغب .

ثالثاً: إتخاذ القرار: والذي قد يكون التخلص من الشركة بالبيع أو شراء شاحنة جديدة .

كيف تعحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

تذكيران

- عندما تبدو المشكلة مستحيلة .. فتوقع أن شيئا عظيما سوف يحدث لم يكن موجودا من قبل .
- أفضل الحلول قد تبدو غريبة وكلما زاد الابتكار والإبداع خُيل إلينا ضعف الضمانات للنجاح .
- لا يوجد بديل إلا وله عيوب ومزايا .
- هذه العبارة خاطئة
- إنه بمجرد إجراء التصويت تعتبر المشكلة محلولة!

الاختيار واتخاذ القرار

«قد يكون من الأفضل أن تختار
القرار الأقل جودة!»

عملية طرح

فى المرحلة السابقة كان لدينا أكبر كم ممكن من البدائل ومن خلال عمليات التقييم والدمج تمكنا من حصر هذه البدائل فى عدد محدود من أهم البدائل التى تخضع لمعايير التقييم .. فكانت عملية طرح نستكملها فى هذه الخطوة لنصل إلى القرار فتكون نتيجة عملية الطرح " واحد " أى بديل واحد بعد طرح البدائل الأخرى، وبذلك نكون قد قمنا بعملية اتخاذ القرار .

إبراهيم عليه السلام وعملية الطرح

ومن أجمل النماذج التى يمكن أن تكون شكلاً عملياً من أشكال طرح البدائل نموذج نقاش نبي الله إبراهيم عليه السلام مع قومه حول القرار بعبادة إله واحد ..

فبدأ عليه السلام بوضع مجموعة البدائل أمام قومه ثم مناقشة كل بديل وتقييمه من خلال معيار محدد .

قال تعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ لِأَبِيهِ آزَرَ أَتَتَّخِذُ أَصْنَامًا آلِهَةً إِنِّي أَرَأكَ وَقَوْمَكَ فِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ (٧٤) وَكَذَلِكَ نُرَى إِبْرَاهِيمَ مَلَكُوتَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَلِيَكُونَ مِنَ الْمُوقِنِينَ (٧٥) فَلَمَّا جَنَّ عَلَيْهِ اللَّيْلُ رَأَى كَوْكَبًا قَالَ هَذَا رَبِّي فَلَمَّا أَفَلَ قَالَ لَا أَحِبُّ الْآفِلِينَ (٧٦) فَلَمَّا رَأَى الْقَمَرَ بَازِعًا قَالَ هَذَا رَبِّي فَلَمَّا أَفَلَ قَالَ لَئِن لَّمْ يَهْدِنِي رَبِّي لَأَكُونَنَّ مِنَ الْقَوْمِ الضَّالِّينَ

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

ولكن نعود فنذكرك بعنوان هذا الكتاب (كيف تتخذ قراراً فعلاً؟!)

فما هي الفاعلية؟

لنأخذ المثال التالي الذى يوضح معنى الفاعلية :



سعيد وصالح على أبواب العمل وقد تخرجوا فى كلية التجارة وحصلوا على دراسات تؤهلهمما للتعامل مع الحاسب (الكمبيوتر) ودراسات فى اللغة الإنجليزية ومعرض أمامهما ثلاث وظائف :

الأولى : وظيفة فى بنك بمرتب ٥٠٠ ج مع حوافز شهر كل ثلاثة أشهر ومكافآت دورية حسب الاستثمار، و البنك على قرب من سكنهما مع استغلال جيد لإمكانياتهما الثلاثة (خريج تجارة + كمبيوتر + لغة) .. والعقد مؤقت مع عدم تأكيد بالتعيين .

الثانية : وظيفة فى شركة بتترول بمرتب ١٥٠٠ ج مع حوافز شهر كل نصف سنة .. والعمل فى مقر الشركة فى البحر الأحمر مع وجود سكن وإجازة أسبوع كل شهر مع استغلال جيد لإمكانياتهما الثلاثة .. ووعده بدورات تدريبية .. مع وعد غير مؤكد بالتعيين فى الشركة .

الثالثة : مندوب مبيعات فى شركة كبرى بمرتب ٥٠٠ ج وبدائل ٥٠٠ ج ووعده بتوفير سيارة .. ونسبة فى المبيعات .. والشركة قريبة من سكنهما ..

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

والاستغلال لخبرة واحدة هي اللغة .. مع الإعداد المكثف بدورات تدريبية تزيد من خبراتهما في مجال المبيعات والعلاقات العامة ويتم تثبيتهما بعد ثلاثة شهور، وهناك فرصة للترقية .

الآن باستعراض هذه الوظائف الثلاثة يمكن تحليل عناصرها ومعرفة المعايير التي سيتم عليها الاختيار .

البدائل			
المتدربون المبيعات	شركة البترول	البنك	المعيار
ج ٦٠٠٠ = ١٢ × ٥٠٠ ج ٦٠٠٠ = ١٢ × ٥٠٠ ج ١٢٠٠٠ + نسبة مبيعات مفتوحة	= ١٢ × ١٠٠٠ ج ١٢٠٠٠ ج ٤٠٠٠ = ٤ × ١٠٠٠ ج ١٦٠٠٠	ج ٦٠٠٠ = ١٢ × ٥٠٠ ج ٢٠٠٠ = ٤ × ٥٠٠ ج ٨٠٠٠ + مكافآت دورية	١- المرتب سنويا
مواصلة واحدة مع الوضع في الاعتبار كثرة الحركة ولكن هناك ج ٥٠٠ بدلات	سفر ٣ أسابيع + إجازة أسبوع	بجوار البيت	٢- البعد عن السكن
واحدة + دورات مكثفة في مجال البيع والعلاقات العامة	الثلاثة + وعد بدورات تدريبية	الثلاثة	٣- استغلال الخبرات
مؤكد	وععد	لا وععد	٤- الثبات في العمل

كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

كان هذا العرض الذى قدم لسعيد وصالح المختلفين فى الظروف الحياتية والاحتياجات . أما ظروف سعيد فهى :

١- ليس فى حاجة إلى مرتب ضخمة ولكن يحتاج خبرات أكثر حيث إنه مبتدئ فى سوق العمل .

٢- يمتلك سيارة صغيرة .

٣ - يفكر جدياً فى السفر إلى الخارج

وكانت درجاته لكل معيار كالتالى حيث إن لديه (عشر) درجات يوزعها على كل بديل .

البديل			المعيار
ج	ب	أ	
٥	٤	١	١- المرتب
٣	صفر	٧	٢- السكن
٥	٣	٢	٣- الخبرات
٢	٤	٤	٤- الثبات
١٥	١١	١٤	المجموع

ورغم أن البديل (ج) أخذ عند سعيد أكبر الدرجات إلا أنه اختار البديل (أ) حيث إن المرتب الضخم + نسبة المبيعات قد أغراه بوضع درجة أكبر له عند التقييم الموضوعى .. ثم راجع ظروفه فوجد أن درجة الحرية فى البديل (أ) أكبر حيث رغبته المؤكدة أن يسافر إلى الخارج وعلى هذا فرغم أن البديل (ج) هو الأفضل من حيث الجودة (١٥) إلا أن عامل القبول رجح البديل (أ) (١٤) .

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

احتياجات صالح

أما صالح فإن ظروفه الحياتية واحتياجاته تختلف عن سعيد كالآتي :

١- هو مقبل على الزواج فيحتاج مرتباً مرتفعاً مع درجة عالية من الاستقرار

٢- لا يمتلك سيارة

٣- لديه خبرات عالية حيث إنه كان يعمل في شركة سابقة حصل فيها على كم كبير من التدريب .

فكانت درجاته النسبية هكذا

البدائل			المعيار
ج	ب	ا	
٤	٦	صفر	١- المرتب
٤	٢	٤	٢- السكن
٤	٣	٣	٣- الخبرات
٥	٤	١	٤- الثبات
١٧	١٥	٨	المجموع

الاختيار بالنسبة لصالح صعب جدا .. فإن البديل (ج) يعتبر الأجود .. حيث التأكيد على التثبيت إلا أن البديل (ب) فيه ميزة المرتب المرتفع جدا الذي يحتاجه بشدة لظروف إقباله على الزواج، وأظن أن صالح لو فكر بواقعية لوجد أن هناك وعدا جيدا بالثبوت في البديل (ب) وأنه لا يمتلك شقة فإذا كانت ظروف السكن في مكان عمله في شركة البترول (ب) جيدة فيمكنه اختيار هذا

كيف تعالج مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

البديل وإن كان ليس الأجود .. ولكن درجة القبول أعلى .

الحل الوسط

ومن خلال المثال السابق نرى أن جودة القرار لا تعنى أنه قرار ممتاز أو أن الجودة هي العامل الوحيد لاختيار هذا القرار .. وإنما هناك عامل آخر مهم جدا وهو مدى القبول .. ويمكن وضع هذه العلاقة في المعادلة التالية :

$$\text{فاعلية القرار} = \text{النوعية} \times \text{مدى القبول}$$

وببساطة شديدة إذا كان لدينا القيمة = ١٠ وكان لدينا قرار ذو نوعية جيدة يأخذ قيمة = ٨ وأن مدى قبول هذا القرار ضعيف ذو قيمة = ٢

$$\text{إذن فاعلية القرار} = ٨ \times ٢ = ١٦$$

وترتفع الفاعلية كلما ارتفع مدى القبول حتى لو انخفضت الجودة أو النوعية فإذا اخترنا قرارا متوسط النوعية ذا قيمة = ٥، ولكن مدى قبوله ذو قيمة = ٥

$$\text{إذن فاعلية القرار} = ٥ \times ٥ = ٢٥$$

ونعود فنذكر

أن الهدف الواضح .. والتحديد الجيد للمشكلة ..
يجعل الاختيار الأفضل بين البدائل قرارا فعالا.

معنى هذا أننا في سبيل فاعلية القرار قد نضطر إلى اتخاذ القرار الأقل جودة

كيف نحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

فى النوعية، إذ أن الحل الوسط غالبا ما يكون أكثر فاعلية من الحل الصحيح المرفوض .

قرار بالامتناع عن العمل

مثال جيد على ذلك هو القرار الذى اتخذته شركة منذ عدة سنين عندما واجهها ٣٠٠٠ موظف بالامتناع عن العمل ليوم واحد بسبب تغييرات فى تشريعات الحكومة الخاصة بالعمل . فقد قررت الشركة أن ترفع قضية على العمال أولا، إلا أنها عدلت عن رأيها وقررت الاجتماع بالموظفين لمحاولة الوصول إلى تسوية، وقد تم الاتفاق أخيرا على السماح لمائة موظف فقط فى الامتناع عن العمل والتعبير عن موقفهم لمدة يوم واحد (مدفوع الأجر)، ويعود الباقون إلى أعمالهم فوراً، وهكذا فمع أن الشركة قد خسرت إنتاج مائة عامل فى ذلك اليوم بالإضافة إلى أجورهم - وهذا قرار منخفض النوعية مقارنة بعودتهم جميعاً للعمل - إلا أنها كسبت إنتاج ٢٩٠٠ عامل آخر . وهذا يجعل القرار الحقيقى أكثر فاعلية من البديل الأسمى وهو أن يمتنع العمال (٣٠٠٠ عامل) عن العمل .

فاعلية المنفذين

وتتضح أهمية معادلة الفاعلية السابقة إذا كان هناك من سيقوم على تنفيذ القرار .

فقد تكون نوعية القرار جيدة ولكن لا يلقى قبولا عند المنفذين فتصبح النتيجة لا شىء .

وأوضح مثال على ذلك قرار اختيار المكان الذى تقضى فيه الأسرة المصيف والذى عرضناه فى الخطوة السابقة .

فإذا كانت اختيارات الأسرة كما هو موضح بالجدول :

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

البدائل				المشاركون
د	ج	ب	ا	
٣	٥	صفر	٢	الأب
٢	صفر	٢	٣	الأم
صفر	٣	٢	٥	محمود
٣	٣	٥	٢	منى
٢	٥	٣	٢	خالد
١٢	١٦	١٢	١٤	المجموع

ا = المصيف، ب = النادى، ج = زيارة العائلة فى الريف، د = المنزل

فأجود قرار هو الاختيار (ج) = ١٦ ولكن نلاحظ أن هناك من يرفض هذا القرار ولا يجد أى قبول عنده فيعطيه درجة نسبية (صفر) .. وهذا الفرد ذو فاعلية شديدة فى تنفيذ القرار فهى (الأم) ..

ولذلك فإن اختيار البديل (ا) وهو الذهاب إلى المصيف يكون أفضل حيث أن هناك قبول متوسطا لدى معظم الأفراد .. رغم أن جودة القرار وتميزه ليست هى الأفضل ولكن لم يرفضه أحد إطلاقاً إذن فستعم السعادة ولو نسبياً على الجميع .

لقد كنت مخطئاً فى القرار ولكنه نجح :

قال رئيس شركة صناعية كبرى فى اجتماع مع رؤساء شركات أخرى : « لقد كان قرارى غير صائب ولكنه نجح، وشكراً لله على حماسة الموظفين وإلا لحت بنا كارثة »

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

وكان هذا الرئيس يشرح تغييرا فى طريقة البيع حدث بشركته، فقد كان فى أول الأمر يعهد إلى منظمة مستقلة بعملية تسويق منتجات شركته، ولكنه لم يجدد تعاقد معهما، وكون قوة للبيع خاصة بالشركة، وأثبتت هذه الطريقة نجاحا ممتازا .

ثم قال : « وفى الواقع أننا تسرعنا وكنت أعرف ذلك، وقد بدأنا بقوة هزيلة ولكن الحماسة كانت مشتعلة، وأعطى هذا القرار لكثير من رؤسائنا المنفذين الشبان الفرصة لتحمل مسئوليات أعظم، وعقدوا العزم على أن يظهروا قدرتهم، وعرضوا بالعمل الشاق ما يفتقرون إليه من تجربة، فلقد كان الأمر تحديا لهم ولقد طال شوقهم إلى منظمة البيع الخاصة بهم، وعندما أنشئت صمموا على إنجازها.

ولو كنت قد اتخذت قرارا صائبا فى الموضوع لأجلت هذه الخطوة ثلاث سنوات أبني من خلالها قوة بيع على استعداد لتولى الأمر بنجاح مؤكد، ومع ذلك فقد كان أحرى بهذا التأجيل أن يميمت حماسة الموظفين.»

تذكر عند الاختيار

أن تتأكد من أن كل من سيساهم فى جعل القرار فعالا قد تم اشتراكه فى عملية الاختيار ..

واحذر

من أنصاف الحلول .. فليست هى الحل المناسب .
نعم فإن نصف رغيف أفضل من لا خبز فما زال الطعام موجودا .
أما نصف طفل فلا يمكن أن يكون أفضل من طفل كامل .

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

لا تفرح بالإجماع

إن عملية اتخاذ القرار من خلال مجموعة ستشترك فى تنفيذه يجعل التصويت هو أفضل الطرق فى نظر بعض الناس .. بل والكثير منهم يجد الراحة عندما لا تكون معارضة ولكن الآراء المتعارضة والتصادمات أفضل وسيلة للوصول إلى قرار سليم .. فلا يفرح مدير بالتهليل والابتهاج بالموافقة على قراره بقدر فرحة بمن يعترض على هذا القرار .

يحكى أن "الفريد سلون" قال ذات مرة فى اجتماع إحدى اللجان العليا لشركة جنرال موتورز : «اعتقد أيها السادة أننا موافقون تماما على القرار المطروح» فهز الجميع رؤوسهم بالموافقة فاستطرد سلون قائلاً : «إذن فأنا اقترح أن نؤجل أى مناقشات أخرى بخصوص هذا الموضوع حتى لقائنا القادم لكى يكون لدينا الوقت الكافى لإيجاد اختلافات فى الآراء، كما أننا قد نستطيع الحصول على بعض الفهم حول هذا القرار» .

القرار واحتكاك وجهات النظر

فالقرار الذى يعتمد على احتكاك وجهات النظر له أهميتان لمتخذ القرار : الأولى : إن ذلك يحمى متخذ القرار من أن يصبح سجين الانطباعات المكونة لديه مسبقاً .

الثانية : إن وجهات النظر المختلفة تعمل على تكوين بدائل مختلفة للمشكلة وتقييمها جيداً .. بجانب الجدية عند الاختيار مما يدفع فى اتجاه رشد القرار المتخذ وفاعليته .

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

وأخيرا

لابد لمتخذ القرار أن ينظر إلى المعارضة على أنها أداة للتفكير المتأنى في البدائل و أن اختلاف وجهات النظر ووجود الرأي الآخر تعتبر ضمانات كافية لدراسة الجوانب المختلفة للموضوع.

وما زال الرسول ﷺ يبعثنا

في غزوة بدر خرج المسلمون بسلاح بسيط ولم يكونوا قد علموا بأن قريشا أعدت لهم جيشا كبيرا .. ولما تأكد النبي ﷺ أنها الحرب طرح الأمر على المسلمين .

- « أشيروا علّ أيها الناس » .

فقام أكثر من مؤيد لقرار الحرب وقالوا كلمات قوية تعبر عن الاستعداد لتحمل مسؤوليات هذا القرار، ومنها قولة المقداد بن عمرو (رضى الله عنه) حين وقف يقول :

- « يا رسول الله امض لما أراك الله، فنحن معك والله لا نقول لك كما قالت بنو إسرائيل لموسى: « اذهب أنت وربك فقاتلا إنا ها هنا قاعدون » ولكن اذهب أنت وربك فقاتلا إنا معكما مقاتلون . فوالذى بعثك بالحق لو سرت بنا إلى برك الغماد لجالدنا معك من دونه حتى تبلغه » .

ورغم أن هذه الكلمات تعجب أى قائد إلا أن النبي ﷺ لم يكتف بها .. وأعاد مقولته عليهم .

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

- « أشيروا على أيها الناس » .

لقد كان هناك فريق صامت لم يبد أى اعتراض ولكنه أيضاً لم يبد موافقة، هو فريق الأنصار الذين يشكلون $\frac{3}{4}$ فريق التنفيذ .

إلا أن النبي ﷺ أراد أن يخرج القرار من خلال احتكاك جيد للأراء، واشتراك جميع فرق العمل لديه فى عملية إخراجة .

فقام سعد بن معاذ - رضى الله عنه - زعيم الأنصار وحامل لوائهم وقال :

- والله لكأنتك تريدنا يا رسول الله ؟!

قال ﷺ : أجل

قال : فقد آمننا بك، فصدقناك، وشهدنا أن ما جئت به هو الحق، وأعطيناك على ذلك عهدنا وموائيقنا على السمع والطاعة، فامض يا رسول الله لما أردت، فوالذى بعثك بالحق لو استعرضت بنا هذا البحر فخضته لخضناه معك، ما تخلف منا رجل واحد، وما نكره أن تلقى بنا عدونا غداً، إنا لصبر فى الحرب، صدق فى اللقاء، ولعل الله يريك منا ما تقر به عينك فسر بنا على بركة الله

وفى رواية أن سعد بن عبادة - رضى الله عنه - قال للرسول ﷺ : « لعلك تخشى أن تكون الأنصار ترى حقاً عليها أن لا تنصرك إلا فى ديارهم، وإنى أقول عن الأنصار وأجيب عنهم، فاطعن حيث شئت، وصل حبل من شئت، واقطع حبل من شئت، وخذ من أموالنا ما شئت، وأعطنا ما شئت، وما أخذت منا كان أحب إلينا مما تركت، وما أمرت فيه من أمر فأمرنا تبع لأمرك، فوالله لئن سرت

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

حتى تبلغ البرك من غمدان لنسيرن معك، ووالله لئن استعرضت بنا هذا البحر فخضته لخضناه معك» .

فسر رسول الله ﷺ من كلام السعدين زعيمى الأنصار، ونشطه ذلك، ثم قال : «سيروا وأبشروا فإن الله تعالى قد وعدنى إحدى الطائفتين، والله لكأنى الآن انظر إلى مصارع القوم» .

وهنا اتخذ النبي ﷺ القرار بعد أن استمع إلى وجهات نظر الجميع واكتفى بقواد المجموعات حيث أن من خلفهم تبع لهم .

ولم يفره حماس المتحمسين ولم يتجاهل صمت الصامتين، إنما جعل عملية اتخاذ القرار يشارك فيها جميع الفرق لتحمل مسؤولية الأداء أيضا جميع الفرق .

فأنت لست مرغماً على اختيار البديل الأفضل حسب نماذج التقويم .. فلا بد أن تأخذ فى الحسبان النتائج المتوقعة لكل بديل .. واحتمالات حدوث عواقب غير مرغوب فيها .
فقد ينطوى الحل الأفضل حسب التقويم على قدر من المخاطرة أكبر مما ترغب أو تتحملة .
إن الاختيار لا ينصب على البديل الأمثل بقدر ما ينصب على البديل الأنسب .

أسلوب الاختيار الأمثل

كما عرفنا أن اختيار البديل المناسب هو عملية اتخاذ القرار، ولا يفوتنا أن نذكر أن أفضل أشكال عملية الاختيار هذه هو الشكل الجماعى من خلال مسئول ومعاونين له . . والأفضل أن يمثل معاونون شرائح المنفذين للقرار .
ولذلك كان لا بد من وضع عاملين فى الاعتبار عند اتخاذ القرار .

١- جودة البديل المختار

ويقصد بها مدى اعتماد القرار على الحقائق الموضوعية المجردة . . كاختيار نوع المعدن المستخدم فى صناعة طائرة مثلاً .

٢- قبول المنفذين،

ويقصد به درجة تقبلهم لهذا القرار . . ومثال ذلك اختيار لون الزى الموحد للعاملين بالعلاقات العامة فى إحدى الشركات .

ومن خلال المثالين السابقين نجد أن هناك قرارات تتحكم فيها الجودة بالكامل . . وهناك قرارات أخرى تتحكم فيها درجة القبول بالكامل، وهناك قرارات يجب التوفيق فيها بين الجودة والقبول .

وبناء على علاقة القرار بالجودة أو القبول يتحدد أسلوب اتخاذ القرار وتثور الأسئلة الآتية :

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

١- هل ينفرد المدير بهذا القرار وحده؟

٢- هل يطرحه للتشاور ثم يتخذ القرار؟

٣- أم تكون هناك مساهمة ومدارسة فعالة بشكل جماعى؟

ومن خلال الأسئلة السابقة يتضح لنا أن هناك أربعة أساليب لصنع القرار

الأول: الأسلوب السلطوى (الدكتاتورى)

يقوم فيه المدير أو الشخص المعرض للمشكلة أو المسئول- منفرداً- بصنع القرار مستعيناً بالمعلومات المتاحة لديه دون الرجوع للآخرين .

الثانى: أسلوب الشورى

تقوم فيه المجموعة بصنع القرار بشكل جماعى وذلك من أول خطوة من خطواته عند تحديد المشكلة وجمع المعلومات وتحليلها .. وعند ابتكار بدائل الحل .. وتقييمها .. واختيار البديل المناسب (اتخاذ القرار)

بيد القرار:

وقد تعجب المسئول الأمريكى فى شركة السيارات لأن هذا رابع فوج يابانى يزور الشركة قبل اتخاذ القرار بالتعاون المشترك بين الشركتين الأمريكية واليابانية لإنتاج سيارة تحمل اسميهما .

وقد زاد عجبه انه فى جلسة لا تزيد عن نصف ساعة أتم وفد الاتفاق اليابانى العقد واتخذ القرار .

كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

وعندما طرح هذا المسئول علامات تعجبه أمام نظيره الياباني قال له الأخير وهو يبتسم :

- الفرق بيننا وبينكم أنكم تصدرون قرارات أما نحن فنبيع القرار قبل إصداره .
أضيفت علامة استفهام كبيرة إلى علامات التعجب في عقل المسئول الأمريكي .

فقال الياباني يوضح له الأمر : إن الوفود الأربعة التي زارتكم هي عبارة عن شرائح تمثل اكبر قطاعات المنفذين في شركتنا .. وعندما انتهت زيارتهم لدراسة الفكرة المعروضة من خلال التعرف على إمكانياتكم ومقارنتها بمثلتها في اليابان جلست هذه المجموعات مع مجموعة الانفاق التي أبرمت معكم العقد .. وبدأوا في التشاور حول البدائل والبدائل المناسب .. ثم أصدروا القرار الذي اتفقنا معكم عليه في أقل من نصف ساعة .

قال المسئول الأمريكي : وقد اكتست ابتسامته بشيء من التقليل :

- ولكن هذا وقت طويل كنا أثناءه ننتظركم وقد انتهينا من إصدار قرارنا؟

قال له المسئول الياباني في نظرة مלאها الطيبة والرفق :

- لقد قمنا في هذه الفترة بما ستقومون به بعد ذلك ولا أدري هل ستنجحون أم لا .. ؟

قمنا ببيع القرار للمنفذين بحيث إنهم بمجرد إصداره يبدأون فوراً في التنفيذ بكل حماس وجدية حيث إنهم شاركوا في إصداره بالكامل .

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

أما أنتم فأظن أنكم ستبدأون من اليوم فى إقناع العاملين والمنفذين فى شركتكم بهذا القرار الذى أصدرتموه بداية .. وأظن أن هذا الإقناع سيأخذ منكم وقتاً وجهداً وتحفيزاً .. قد يؤخر عملية الإنتاج التى سنكون قد انتهينا منها فى موعدها .

وأضاف المسئول اليابانى وقد اكتست ابتسامته بالجدية :

– ولا تنس أن هناك شروطاً جزائية كبيرة على التأخير فى التسليم .. وعلى الجودة .

الثالث: أسلوب التشاور

وهو غير أسلوب الشورى .. فالأول يعنى المشاركة الكاملة .. أما التشاور فيعنى أن يطرح كل ما عنده ، ويقوم المدير أو المسئول بصنع القرار وإصداره بشكل منفرد مستعينا بآراء المرؤوسين

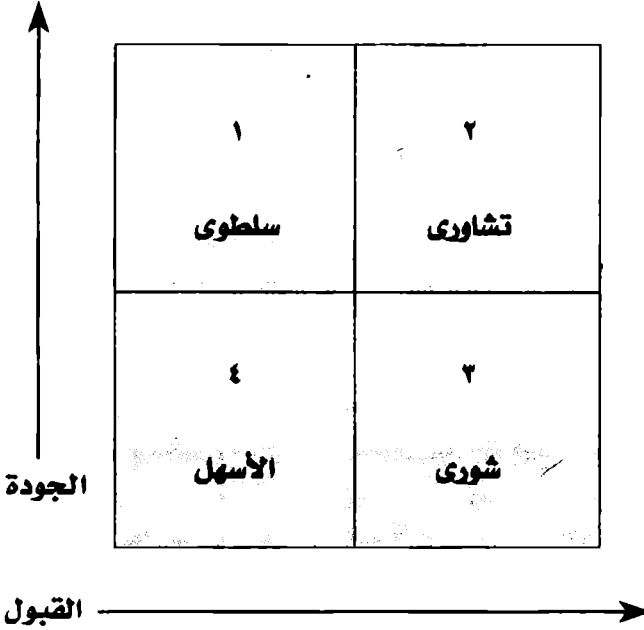
الرابع: الأسلوب الأسهل

يتم صنع القرار بأسهل أسلوب متاح لدى المدير .. ومن أمثلة تلك القرارات .. الأمور الدورية أو التى تتشابه وتتطابق مع مشاكل اتخذت فيها قرارات سابقة .

أو هى التى تقل فيها درجة الاهتمام بالجودة ودرجة الاهتمام بالقبول .

ويمكن إيضاح ذلك بالمصفوفة التالية، حيث يمثل الإحداثى الرأسى فيها درجة الجودة، بينما يمثل الإحداثى الأفقى درجة القبول .

كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟



وباستخدام هذه المصفوفة، فإنه يمكن أن نحدد الأسلوب المناسب لصنع القرار طبقاً لما تفرضه طبيعة المشكلة وأبعاد الموقف. ويتضح ذلك من خلال الحالات الأربع التالية:

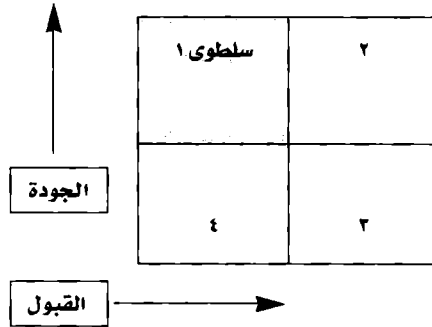
كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

الحالة (أ): الحاسب الآلي

يقوم قسم الحاسب الآلي بتجهيز معمل حديث للحاسب الآلي . ويجب تزويد هذا المعمل بأحدث الأجهزة والمعدات لكي تفي بمتطلبات العمل، وهناك اقتراح بتأجير الأجهزة، بينما يقترح البعض الآخر الشراء . المطلوب هو اختيار عرض مناسب في حدود الميزانية المتاحة، وما إذا كان يتم تأجير الأجهزة أم شراؤها .

التعليق

نجد هنا أن عامل الجودة على درجة كبيرة من الأهمية، بينما لا يمثل عامل القبول أهمية تذكر، ومن ثم فإنه يتم وضع القرار في المنطقة رقم (١) .



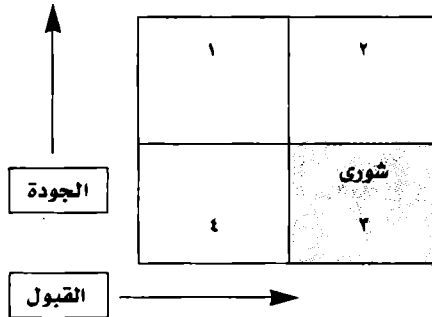
كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

الحالة (ب): المكاتب

تعتمد إدارة إحدى الكليات إعادة ترتيب المكاتب الخاصة بالسادة أعضاء هيئة التدريس . هناك رأى يقول بأن يتم ترتيب المكاتب على أساس الدرجة الوظيفية بحيث يشغل الأساتذة المكاتب الموجودة فى الدور الثانى، ويشغل الأساتذة المساعدون المكاتب الموجودة بالدور الثالث، بينما يشغل المدرسون المكاتب الموجودة بالدور الرابع، وذلك بصرف النظر عن القسم العلمى الذى ينتمى إليه كل عضو بهيئة التدريس . على الجانب الآخر هناك رأى يقول بأن يخصص عدد من المكاتب لكل قسم علمى بصرف النظر عن الدرجة الوظيفية . ولكل رأى من الرأيين السابقين الحجج المنطقية التى يستند إليها . ترى كيف يختار عميد الكلية من بين هذين الرأيين ؟

التعليق

فى هذه الحالة، نجد أن عامل الجودة ليس له أهمية تذكر فى طريقة ترتيب المكاتب، بينما يمثل عامل القبول لدى أعضاء هيئة التدريس ضرورة هامة، ومن ثم فإنه يتم وضع القرار فى المنطقة رقم (٣) .



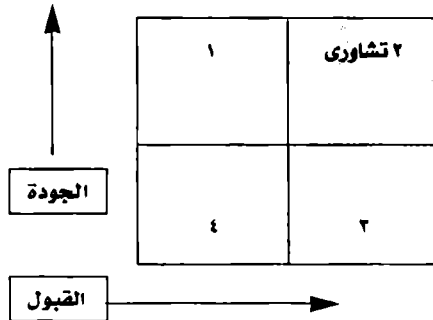
كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

الحالة (ج)، البرنامج الجديد

يستخدم موظفو شركة بدر الكبرى برنامجا للحاسب الآلى للقيام بتحرير المكاتبات المطلوبة، وهناك تفضيل واضح لدى الموظفين لهذا البرنامج نظرا لسهولة تشغيله . وقد قامت إحدى الشركات المتخصصة بإنتاج برنامج جديد يتسم بكفاءة أكبر، إلا أنه أكثر صعوبة فى تشغيله من البرنامج الحالى . وطلبت إدارة الشركة من أحد المتخصصين فى الحاسب الآلى تقييم إمكانية إحلال البرنامج الجديد محل البرنامج الحالى بما لا يؤثر على مستوى الأداء .

التعليق

نلاحظ فى هذه الحالة أن عامل الجودة على درجة كبيرة من الأهمية، غير أن البرنامج الجديد لن يؤدى إلى نتائج جيدة ما لم يلقى قبولا من موظفى السكرتارية، أى أن عامل القبول على درجة كبيرة من الأهمية أيضا، ومن ثم فإنه يتم وضع القرار فى المنطقة رقم (٢) .

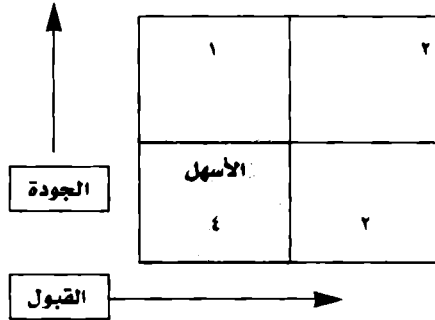


كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

الحالة (د) المطاعم

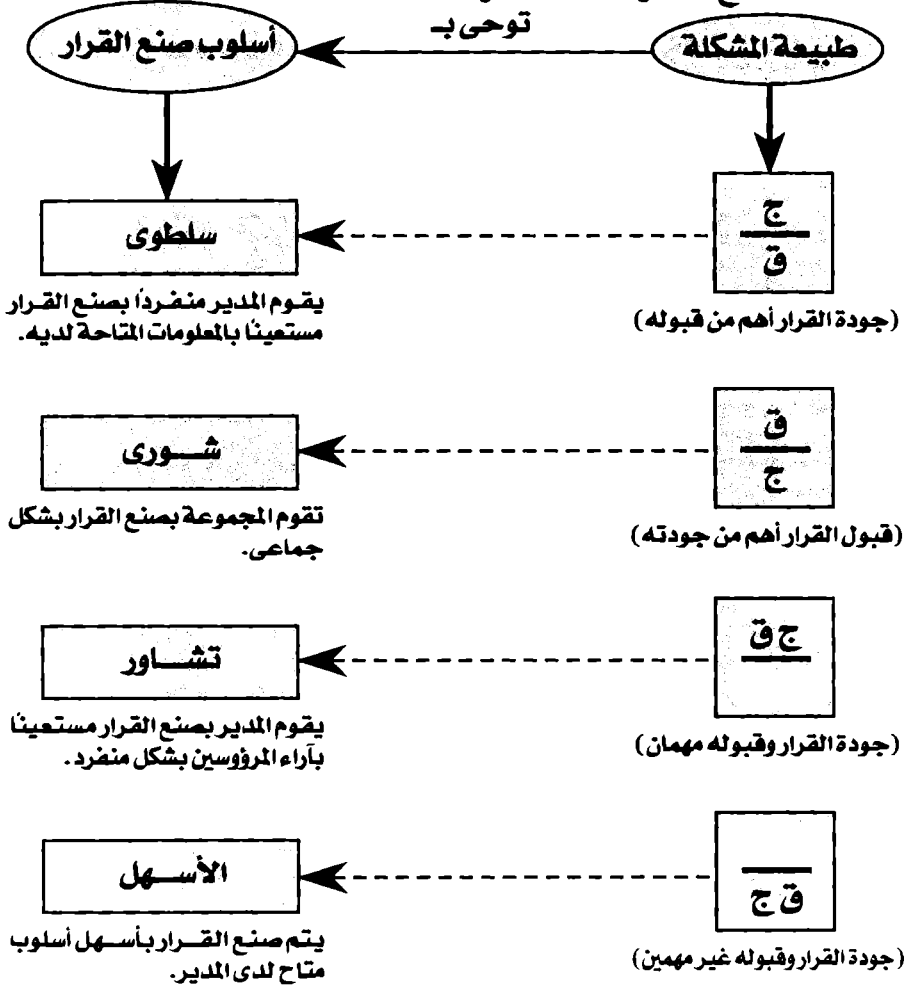
تعتزم جمعية البر والرحمة إقامة حفل تكريم للمتبرعين كتقليد سنوى تقيمه الجمعية كل عام . وأمام مدير العلاقات العامة بالجمعية ثلاثة عروض من أفضل المطاعم بالقاهرة لتقديم الوجبات المطلوبة للحفل طبقا لمواصفات تم تحديدها بدقة . والمثير للدهشة أن العطاءات الثلاثة تعرض أسعارا متساوية .

فى هذه الحالة، نجد أن عامل الجودة لا يمثل أى أهمية نظرا لتساوى العروض المقدمة من المطاعم الثلاثة، كما أن عامل القبول ليس له أهمية كذلك، ومن ثم فإنه يتم وضع القرار فى المنطقة رقم (٠٤) .



كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

ويلخص الشكل التالي كيفية تحديد أسلوب صنع القرار استناداً إلى طبيعة المشكلة حيث ج = الجودة، ق = القبول .



كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

حالات إدارية:

أسلوب صنع القرار

تذكيران:

هناك بعدان مهمان فى تقرير فعالية أى قرار هما: البعد الموضوعى، والبعد الذاتى . ويتوقف البعد الموضوعى على البيانات المستخلصة من الموقف، بينما يتوقف البعد الذاتى على مدى قبول من يتوجب عليهم تنفيذ القرار. من ثم، فإنه ينبغى على صانع القرار أن يهتم ليس فقط بمدى جودة القرار من الناحية الموضوعية، وإنما بمدى ملاءمته من وجهة نظر المرؤوسين أى مدى قبول القرار.

وفى الصفحات التالية بعض الحالات الإدارية التى يتوجب صنع قرار بالنسبة لكل واحدة منها، والمطلوب هو تحديد الأسلوب المناسب لصنع القرار بالنسبة لكل حالة من الحالات المعروضة، وذلك باتباع الخطوات الآتية:

١- أعط درجة من (١ إلى ١٠) للجودة أو القبول لكل حالة بما يعبر عن مدى أهمية كل من البعد الموضوعى "الجودة" والبعد الذاتى "القبول" مع ملاحظة أن رقم (١) يعبر عن أهمية ضعيلة بينما يعبر رقم (١٠) عن أهمية كبيرة ويمكن استخدام خط الأعداد كما هو موضح لكل حالة.

جودة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
قبول	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

الحالة الأولى، طقس سيء

	جودة (ج)
	قبول (ق)

وصل عبد الرحمن شتا إلى مكتبه في شركة الإعلانات الدولية ذات يوم تسوده العواصف والأمطار الغزيرة، فوجد جميع العاملين قد وصلوا إلى الشركة مما أثار سروره وارتياحه . وبعد انتهاء اجتماع الصباح المعتاد، دق جرس التليفون في مكتبه وكان المتحدث منتجاً لإحدى السلع التي تجد طلباً عليها في مثل تلك الظروف الجوية . طلب المتحدث منه إعداد إعلان إذاعي عن السلع يكون جاهزاً للبت في الساعة الثانية بعد الظهر من نفس اليوم . ويحتاج مثل هذا النوع من الإعلانات إلى حوالي أربع ساعات من العمل المكثف للفريق، وحين نظر «عبد الرحمن» إلى ساعة الحائط المعلقة أمامه وجدها تشير إلى العاشرة صباحاً .

الحالة الثانية، على النيل

	جودة (ج)
	قبول (ق)

قررت صحيفة الأيام الانتقال إلى مبنى جديد به مكاتب أفضل كثيراً من تلك الموجودة بالمبنى الحالي . ويطل حوالي نصف مكاتب المبنى الجديد على النيل، بينما يطل النصف الآخر على حديقة خلفية . وحتى هذا اليوم لم يتم توزيع المكاتب على العاملين، وتبحث إدارة الصحيفة أفضل السبل لتوزيع المكاتب بالمبنى الجديد .

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

الحالة الثالثة: الدوائر الإلكترونية

جودة (ج)
قبول (ق)

يتولى « طاهر على » رئاسة قسم تطوير الدوائر الإلكترونية، ويعمل فى القسم نفسه مجموعة من الباحثين اللامعين وإن كانت خبرتهم أقل من « طاهر على » إلا أن حماسهم وقدرتهم على الابتكار محل تقديره وإعجابه، وقد نجح القسم فى التوصل إلى سبيكة جديدة أفضل من النحاس وأقل تكلفة. ورغم أنها لم تختبر لفترة طويلة، إلا أنها حققت معظم المعايير المطلوبة. وتلقى « طاهر على » لتوه اتصالاً هاتفياً من رئيس الشركة يطلب منه تقييم السبيكة الجديدة؛ إذ من المنتظر أن يحضر عملاء للمنتج الجديد صباح اليوم التالى . نظر « طاهر على » فى ساعته فوجدها تشير إلى الخامسة والنصف مساءً .

الحالة الرابعة: صيدلة المستشفيات

جودة (ج)
قبول (ق)

يسعى قسم الصيدلانيات بكلية الصيدلة إلى اتخاذ قرار بشأن برنامج صيدلة المستشفيات، وهو ما يعنى أن يمضى الطلاب فصلاً دراسياً بالكلية وفصلاً آخر فى أحد المستشفيات غير أن لهذا البرنامج الجامعى الكثير من التشعبات بالنسبة للأساتذة ، فهو يستلزم تغيير جداول المحاضرات كما يقتضى تفاعلاً أكثر مع المستشفيات، وهو ما يعنى ضرورة الالتزام الكامل من قبل الأساتذة وعلى الجانب الآخر فإنه من المتوقع أن يحصل خريجو هذا البرنامج على فرص وظيفية أفضل

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال ؟

وإن كانت البرامج الأخرى تعتبر مرضية إلى حد كبير وأمام رئيس القسم دراسة مستفيضة عن الموضوع.

الحالة الخامسة، ورق الحائط

جودة (ج)	
قبول (ق)	

عانت الشركة الحديثة للمنتجات الورقية خلال السنة الماضية من تدهور سوق منتجاتها بسبب المنافسة الشديدة، الأمر الذي حدا بالشركة إلى إنتاج نوع جديد من ورق الحائط تسعى عن طريقه إلى زيادة ربحيتها . وتمثل المشكلة التي يواجهها مدير الشركة في تحديد السعر المناسب قبل أن يصل الموقف إلى درجة حرجة . وأمام مدير الشركة دراسة تحليلية متكاملة بالتوقعات الحالية للمنتج الجديد . وهو يدرك أنه لو كان السعر أقل مما ينبغي فإن زيادة المبيعات ستؤدي إلى زيادة خسائر الشركة، أما إذا كان السعر أعلى مما ينبغي فإن حجم المبيعات سيكون قليلاً بحيث لا يغطي تكاليف الإنتاج. كما أن أمام مدير الشركة بدائل متعددة وضعها خبراء التسويق لسعر المنتج الجديد .

الحالة السادسة، البدلة الرطبة

جودة (ج)	
قبول (ق)	

« سامح العوام » مسئول عن فريق للغوص، ويرى بعض الغواصين أن أنسب رداء للغوص هو "البدلة الرطبة" وهي بدلة محبوكة على الجسم مصنوعة من مطاط

كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

مسامى يتيح للغواص مرونة كبيرة فى الحركة . ومن ناحية أخرى يفضل بعض الغواصين « البدلة الجافة » وهى بدلة مصنوعة من مطاط غير مسامى مبطن بالصوف . وتتلخص المشكلة فى ضرورة استخدام بدلة موحدة لجميع أعضاء فريق الغوص لآ أسباب متشعبة يدركها « سامح العوام » .

الحالة السابعة، بلاطكو،

	جودة (ج)
	قبول (ق)

بلاطكو شركة متخصصة فى استيراد بعض المكونات وإنتاج نوع من السيراميك للتصدير، وتعتمد خبراتها التسويقية فى بيع منتجاتها بالأسواق العالمية، وقد أدت التطورات الراهنة فى مجال التجارة الدولية إلى أن تعيد الشركة تقدير موقفها وخاصة ما إذا كان من صالحها إنشاء مراكز إنتاج فى الدول المختلفة، أو الاكتفاء بمخازن ومراكز توزيع فى تلك الدول .

النتائج

والآن انقل إجاباتك في العمود الثاني في هذا الجدول ثم بين أسلوب اتخاذ القرار المناسب لطبيعة المشكلة مع بيان تعليلك لاختيار هذا الأسلوب.

التعليل	أسلوب صنع القرار	طبيعة المشكلة ج/ق	الحالة الإدارية
			١- طقس سيئ
			٢- على النيل
			٣- الدوائر الإلكترونية
			٤- صيادلة المستشفيات
			٥- ورق الحائط
			٦- البدلة الرطبة
			٧- بلاطكو

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

عوامل تتحكم في الاختيار

١- درجة المخاطرة

لا يوجد عمل يخلو من مخاطرة .. فلا بد من المقارنة بين أخطار كل بديل وبين المكاسب المتوقعة منه .. مع حساب النسبة بينهما .

٢- الوفرة في الجهد

وهنا تكون المقارنة بين النتائج المتوقعة والجهد اللازم لتحقيقها وأفضل الحلول هو الذي يعطى أضخم النتائج بأقل جهد ممكن .

٣- الموارد البشرية

وهي التي سيقع عليهم عبء التنفيذ .. ففهم وقدرات وخبرات هؤلاء الأفراد من أهم عوامل نجاح القرار .

وقرار لا تتوافر له الموارد البشرية اللازمة لتنفيذه .. يعتبر قرارا ميتا .

٤- الوقت

الوقت هو الحياة .. والوقت جزء من رأس المال، فلذلك وعند تساوى البدائل في المزايا، فإن البديل الذي يوفر الوقت هو الأفضل .

٥- الحل الاقتصادي

حيث أن القرارات تؤخذ في أغلب الأحيان لحل مشكلة اقتصادية ما، لزيادة ربح أو لتفادي وتعويض خسارة .. فلذلك فإن اقتصاديات الحل من أهم عوامل الترجيح .

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

٦- بين المخاطرة والالتزام

لا بد أن يكون الحل واقعياً .. ولا يعتبر نوعاً من المغامرة أو التحدى .. وفي نفس الوقت لا نقيّد الخيال والابتكار .

على أية حال فقد ثبت أنه على صانعي القرار أن يلاحظوا أن هناك علاقة عكسية بين درجة المخاطرة ودرجة الالتزام في اتخاذ القرار . فكلما زادت الأولى قلت درجة الالتزام والعكس صحيح .

لذلك يفضل البعض اختيار نقطة وسط عندها درجتان معقولتان من المخاطرة والالتزام، وبذلك ينشأ منحنى جديد أقل من منحنى المغامرة، وأعلى من منحنى العزوف عن المخاطرة .

شبكة المخاطرة

وقد حاول البعض صياغة هذا التمرين في شبكة للمسافات النفسية لتصورات الاختيار تقع على محورين: الأفقى (وهو فى وسط الشبكة) يمثل درجة احتمال الحدوث التى تتدرج من اليسار (ضعيف) إلى الوسط (معقول) إلى اليمين (كبير) أما المحور الرأسى فيقيس درجة المنفعة التى تكون متعادلة بلا مكسب ولا خسارة (صفرًا) عند الوسط ولكنها إذا تحركت لأعلى تزيد درجة المكسب وإذا انزلت إلى أسفل تزيد درجة الخسارة .

مكاسب	(١) خيالي	(٢) مرغوب	(٣) مثالي
درجة المنفعة	(٨) حال	(٩) معقول	(٤) مستهدف
خسائر	(٧) مرعب	(٦) كريه	(٥) التتخاري
	ضعيف	متوسط	كبير
	درجة احتمال الحدوث		

ومن هذا التصور نخرج بشبكة اختيارات (أو مصفوفة نسيجية ذات خطوط متقاطعة) مكونة من تسع خلايا، ويمكن ترتيبها منطقيا في عقل صانع القرار حيث يقوم المسئول بتوزيع البدائل على الخلايا التسعة كل ما يناسب درجة الخلية (ويمكن وضع نموذج ورقى لهذه الشبكة يملأه صانع القرار).

ونبدأ باستبعاد الخلايا أو الاختيارات المتطرفة (١، ٣، ٥، ٧) تليها المجموعة المتوسطة (٢، ٤، ٦، ٨) ويتبقى أخيرا الخلية التاسعة التي تستلزم الحكمة البديهية اختيارها نظرا لتوسطها ومعقوليتها.

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

تذكران

- عندما تفوق المزايا التكلفة والمخاطرة بكثير يجب أن تتحرك .
- تحرك أو لا تتحرك ولكن لا تحتفظ بخط الرجعة أو تقبل الحلول الوسط .
- لا تستأصل نصف اللوزتين أو نصف الزائدة الدودية .

بيع القرار

- | | |
|-------------------------|---------------------------|
| من يبيع القرار بعد صنعه | من يبيع القرار قبل صنعه . |
| يفرق دمه بين القبائل | فإنه يجعل له ولي أمر . |
| ويزهده فيه البعض . | |

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الضال؟

الفصل الثالث

إصدار القرار

الخطوة السابعة، تنفيذ القرار

الخطوة الثامنة، متابعة التنفيذ

الخطوة التاسعة، بلاندم

نحو العمل

«اتخاذ القرار»، «صناعة القرار»، «إصدار القرار»... هذه كلها قد تكون مترادفات في أذهان البعض.. ونحن نفضل في هذا الكتاب أن نعبر بكل عبارة منها عن معنى مقصود.

فصناعة القرار كما فهمناها هي العملية كلها من أولها إلى آخرها، ولا زلنا نسير في أركانها حتى نصل إلى منتج جيد حيث نهاية المطاف وهو تحقيق الهدف.. وحل المشكلة.

أما اتخاذ القرار.. فهو الخطوة السادسة حيث اختيار البديل الأمثل.. وأظن أن هذه العبارة (اتخاذ القرار) تدل على الخطوات الثلاثة من المرحلة الثانية، وهي ابتكار البدائل.. وتقييمها ثم مرحلة إختيار القرار.

أما العبارة الثالثة (إصدار القرار) فهي هذه المرحلة الثالثة من رحلتنا.. فلا معنى لقرار نتخذه دون العمل على تنفيذه.. ولا معنى لإصدار القرار على هيئة لائحة أو أمر دون ضبط هذا الأمر بالضوابط التي تعمل على تنفيذه.. ولا معنى لتسليم القرار من جهة إلى جهة أدنى منها حتى يصل إلى المنفذين «مادة خام» يجتهد كل منهم في شكل التنفيذ وفي وسائله... فسوف يصبح القرار في النهاية عشرات القرارات بعدد المنفذين.

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعّال؟

نقول:

إنها خطوة كاملة من خطوات إدارة الذات تدور حول العملية الإدارية من تخطيط ومتابعة وتقييم.. قد نعود إليها في لقاء آخر.. ولكن سنضع هنا بعض رؤوس الأقلام لننقل على باقى الصفحات ونقول قبل أن نبدأ:

لا بد أن يوضع القرار بين يدي جهة التنفيذ
التي تضع له الخطة، وأوراق التشغيل.. ثم تقوم
بمتابعة التنفيذ والتقييم المرحلي للنتائج،
ومحاولة وضع خطط بديلة عند الفشل.

سيظل القرار هدفاً منشوداً حتى يتم
تنفيذه عملياً وتحويله إلى إنجاز ملموس.

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

القرار على مائدة التنفيذ

إن جدوى أي قرار تكمن في صحة تنفيذه

«هشام الطالب»

قصة جرة العسل:



والجرة إناء من الفخار .. وجده أحد العاطلين معلقاً فوق شجرة مملوءاً بالعسل .. فهلل وقال: «يا فرج الله» وبعد أن تذوق قطراته واستشعر لذته نام تحته وهو يمسك عصاه يهزها بين يديه .. وتداعت الأحلام في قرارات كالطلقات:

أبيع الجرة بما فيها ...

أستثمر المال فيزيد ويتوافر ...

أبنى بيتاً ...

أنجب ولداً وأربية ...

وإذا أحسن أعطيه ...

وإن أساء فليس عندي إلا العصا ... تربيته

واندفعت العصا التي كانت تتراقص على وقع قراراته النائمة الحاملة؟؟ وارتمت بجرة العسل فكسرتها، وسال العسل على رأسه .. يتذوق لذته على لسانه .. وانطفأت جذوة أحلامه ويموج الأمل متدفقاً أمامه ولكن ..

كان يكفي لهذا الراقد في الأحلام قراراً واحداً ليبدأ في تنفيذه، فإن القرارات التي لا تكون خطة تنفيذها جزءاً منها لا تتعدى الأحلام ..

كيف نحل مشكلاتك وتتخذ القرارات الضال؟

القرار الأمريكى أم اليابانى:

والقرار الجيد يجب أن يكون قابلاً للتطبيق .. وعندما عرضنا العوامل التى تتدخل فى الاختيار .. كان على رأسها:

الفاعلية:

قال لى صاحبى بعد أن اتخذنا القرار وبدأنا فى التخطيط للتنفيذ: « من المهم أن يتم توضيح القرار للمنفذين .. وإقناعهم به، وذكر مبررات اتخاذه .. مع التأكد من أنهم يدركون ذلك بكل دقة .. بالإضافة إلى تحفيز الأفراد ودفعهم للتنفيذ والتفاعل مع القرار.»

اتسعت ابتسامتى وأنا أقول له: « إن هذا الموضوع سيحتاج منا أن نقطع الكرة الأرضية من غربها إلى شرقها.»

نظر إلىَّ بدهشة، فقلت له موضحاً:

لقد أخذنا القرار بالطريقة اليابانية ... حيث بعناهُ أثناء صنعه .. ولذلك فكل ما قلته تم الانتهاء منه وفريق المنفذين على أحر من الجمر للتنفيذ ... وراجع الخطوة السادسة للتعرف على كيفية بيع القرار قبل صنعه .

وسوف تتعلم هناك من النبى ﷺ .

فما هو التنفيذ؟

هو وضع القرار موضع التطبيق بإلزام شخص أو أشخاص معينين بأداء مهام محددة.. فى وقت معين ولفترة زمنية محددة.. باستخدام إمكانات مادية محددة.

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

إن اتخاذ القرار وتنفيذه عمليتان تكمل إحداهما الأخرى، وأولى قواعد التنفيذ:

التأكد من مشاركة كل من بإمكانه المساهمة في صنع القرار.

إصدار القرار:

ولا يعنى إصدار القرار البيان بصيغته لجمهور المنفذين فهو ليس خطبة استمالة أو تأجيح عواطف، ولكن...

"القرار الناجح هو الذى تكون خطة تنفيذه جزءاً منه".

بيان تنفيذى

إن القرار الذى سيصدر منك الآن لا بد أن يكون محتويًا على عدة فقرات .
أولاً: نص القرار .

ثانياً: من يجب إبلاغه القرار .

ثالثاً: التخطيط للعمل .

رابعاً: تحديد المسؤوليات .

خامساً: الجدول الزمنى .

سادساً: مصادر الميزانية .

إنها عناصر خطة كاملة وليس مجرد حلم ترغب فى تحقيقه فتلقيه لغيرك ليحققه لك .

كيف تصل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

ويمكن أن نلمس بركة كل فقرة من الفقرات السابقة حيث إنها كما قلنا قد تنفرد بها خطوة في «سلسلة إدارة الذات»^(١).

أولاً، نص القرار

يجب أن يكون واضحاً محدداً بالأرقام والعبارات الاصطلاحية المتفق عليها، ونحاول بقدر الإمكان عدم ذكر الألفاظ التي تحتمل التأويل وتنتج أكثر من وجهة نظر.. وأن نحيل إلى خطة التنفيذ عند الاختلاف حول الألفاظ.

ثانياً، إبلاغ القرار

يجب إبلاغ القرار لكل من له علاقة به.. والتأكد أنه قد وصله؛ بل والحوار حول مقصوده، والرد على أى مبهم فى ألفاظه.

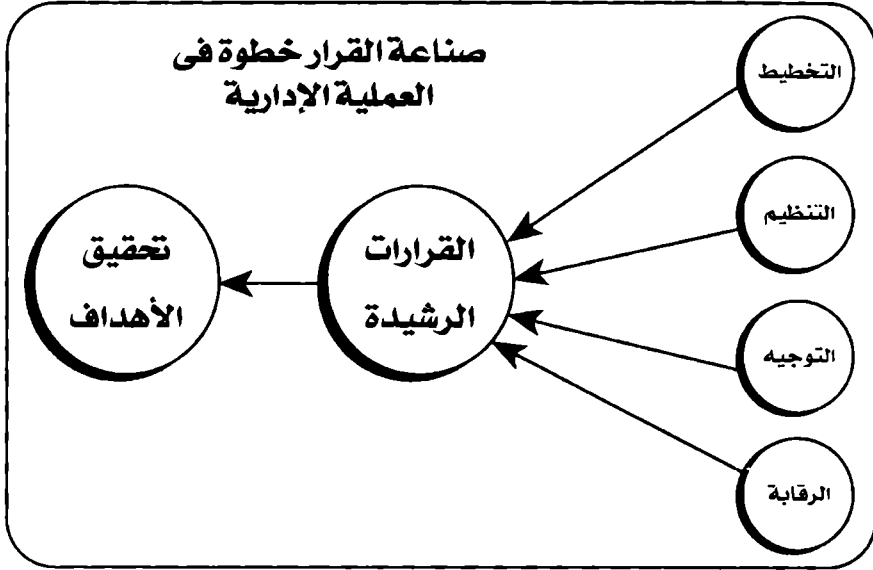
ثالثاً، التخطيط للعمل

وفيما يلي عدد من الخطوات الكفيلة بنجاح خطة التنفيذ بقدر الإمكان:

- ١- قسم الحل إلى عدد من الخطوات المتتابعة والتي يسهل إدارتها.
- ٢- تأكد من أن كل فرد يعرف تماماً ما يجب عليه عمله.
- ٣- أن يلتزم الجميع بالخطوات المحددة طوال عملية التنفيذ.
- ٤- وضع نظام للتقييم والمتابعة.
- ٥- التأكد من أنه سوف يتم جمع كل البيانات اللازمة.
- ٦- تحديد الخطط البديلة (خطط الطوارئ).

(١) انتظر في هذه السلسلة (إدارة الذات) موضوعات تتناول التعامل مع عناصر العملية الإدارية مثل التخطيط والتنفيذ والمتابعة... إلخ وذلك بالشرح الوافي المبسط.

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟



ويجب هنا وضع النقاط التالية في الحسبان :

- ما هي المشاكل التي يمكن أن تثار والفرص التي يمكن أن تلوح؟
- ما احتمالات حدوث تلك المشاكل أو الفرص؟
- ما الذي يمكن عمله للحيلولة دون وقوع تلك المشاكل؟ أو السماح بحدوث الفرص؟
- كيف ستعرف أن هناك مشكلة قد حدثت أو فرصة قد لاحت؟
- ما العمل الذي سوف تقدم عليه لتقليل الآثار الضارة أو لزيادة الآثار المفيدة عند حدوث الفرصة، أو المشكلة.
- كيف ستتعامل مع المشاكل أو الفرص غير المتوقعة؟

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

رابعاً، توزيع المسئوليات

هو جزء من الخطة أن تحدد المسئول عن كل خطوة منها، ونذكر هنا هذه النقطة حيث نحذر أن يكون القرار ابن ضائع بلا أب يتولاه... وعندما يضى التحديد الجيد للمسئوليات فإن خزان العسل سوف يمتلئ بالماء... ولذلك قصة فاسمها..

الملك وخزان العسل:

يحكى أن ملكاً كان يحب العسل الممتاز وأراد أن يعرف مدى حب شعبه له، فأمر بوضع برميل كبير فى وسط المدينة وطلب من كل من يحب الملك أن يصب كأساً من العسل الصافى فى البرميل.

ورأى أحد الرعية أن يصب كأساً من الماء بدلاً من العسل الغالى الثمن دون أن يؤثر على باقى العسل ظناً منه أن جميع الأفراد سوف يجودون بالعسل الصافى، وعندما كشف الملك عن البرميل وجده مليئاً بالماء إذ أن الفكرة نفسها خطرت ببال جميع الناس!!

خامساً، الجدول الزمنى

أيضاً من عناصر الخطة.. ولكن نذكر هنا بأن القرار الذى يبدأ تنفيذه بعد الوقت المحدد لا قيمة له.. والذى ينفذ قبل الوقت المحدد يفقد الاهتمام به.

ونذكر بأنه يمكن عمل نوع من أنواع التنفيذ التجريبي المرحلى.. فى فترة زمنية قصيرة وعلى عينة مختارة مما يؤدي إلى حصر الآثار.. والتعرف على ردود الأفعال.

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

سادساً، مصادر الميزانية

أيضاً جزء من الخطة .. ولكن لا بد أن ندرك أن من عوامل إصدار القرار الجيد أن يكون مناسباً للإمكانيات المادية لذلك فإن الميزانية المرصودة جزء من عملية الاختيار ..

ويفضل القرار إذا تعدى الميزانية المحددة ويدل على سوء الاختيار في البداية .

مراحل فشل التنفيذ:



المرحلة الثانية، التشييط



المرحلة الأولى، الحماسة



المرحلة الرابعة، الهلع والرعب



المرحلة الثالثة، الإحباط وخيبة الأمل



المرحلة السادسة، معاقبة البريء



المرحلة الخامسة، البحث عن مذنب



المرحلة القاتلة،

الثناء على القاعد الذي لم يشارك وتكريمه

كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

هواكب المنفذين

نعم لقد بعث القرار قبل إصداره؛ بل وأثناء اتخاذه؛ بل وأضفت إلى ذلك جرعة تحفيز وتفهم بعد اتخاذه.. ولكن هناك من المنفذين رغم كل ذلك من يعتبر معوقا عند التنفيذ...

الإحسان أن تنجز ١٠٠٪ وليس ٩٩,٩٩٪

في الغالب ٩٠٪ من الناس في تقديرنا يؤدون أعمالهم نصف كاملة، ٩٪ يؤدون أعمالهم بمقدار ٥٩٪ من الإحسان، بينما يؤدي ١٪ فقط أعمالهم بمقدار ١٠٠٪. وهذا يعني أنك كمسؤول لا تستطيع أن تكمل المهام المطلوب إنجازها كاملة إلا لواحد بالمائة فقط من القوة العاملة المتوافرة لديك، مما يلقي بدوره عبئاً ثقيلاً على الإدارة المسئولة التي عليها إنجاز بقية العمل المطلوب.

هذه الظاهرة تعرقل سير العمل. وكثيراً ما يسمع المرء بعض العاملين يؤكدون إنجاز العمل كاملاً فيما عدا بعض اللمسات الطفيفة، الأمر الذي يعني أن العمل لم يكتمل، وإلا فلماذا لا تستكمل تلك اللمسات البسيطة؟

إن العالم يزخر بالأعداء، وما أكثر أولئك الذين يقدمون الأعذار لعدم تمكنهم من إنجاز العمل المطلوب.

إننا نحتاج إلى الشخص الذي يمكن أن يعتمد عليه والذي رغم كل الأعذار المشروعة يستطيع أن يفتح العقبات وينجز المهام بمقدار ١٠٠٪.

هذا النوع من الناس يمتلك دوافع ذاتية وقدرة على ترويض النفس وتربيتها،

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

وعلى المرء أن يسأل نفسه عما إذا كان يمكن الاعتماد عليه وما مقدار إنجازهِ للعمل: ١٠٠٪ أم ٩٩٫٩٩٪.

وعليك أن تسعى لتكون ذلك الرجل الواحد فى المائة الذى ينجز عمله بمقدار ١٠٠٪ مصداقاً للحديث النبوى: «إنما الناس كإبل مائة، لا يوجد فيها راحلة» (١).

الجزء ولا توجز:

جاء أناس إلى رجل يسألونه: "لماذا تفضل ابنك الصغير على أخويه؟" فطلب منهم أن يترثوا حتى يتكشف لهم السبب، ثم نادى أبناءه الثلاثة وطلب منهم أن يذهبوا إلى الميناء ثم يعودوا إليه بعد ساعة بتقرير عن تلك الزيارة. فذهبوا ثم رجعوا بعد ساعة من الزمان وقد كتب كل منهم تقريره:

الابن الأكبر: لقد تسلمنا شحنة من الآلات.

الابن الأوسط: تسلمنا ثلاث آلات أمس من اليابان.

الابن الأصغر: تلقينا ثلاث آلات من اليابان لكن هناك قطع غيار مفقودة، وإحدى الوحدات مكسورة، وقدمت طلباً للتأمين بالتعويض فيها، وعلينا أن نستكمل الأوراق المطلوبة فى الأسبوع القادم كى نتجنب دفع غرامة تأخير لهيئة الميناء.

(١) رواه البخارى.

وهذا موكب من المنفذين في عالم الواقع

هل تعرف كيف تعمل معهم؟

الخبير في كل مجال: الذى يفهم فى كل موضوع وأنت لا تفهم شيئاً.

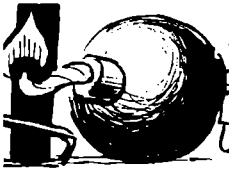
الدكتاتور: الذى يؤمن بأسلوب واحد للعمل هو أسلوبه
الشخصى.

الطاعن من الخلف: كلما أدت ظهرك طعنك بسكين.

المشاكى باستمرار: الذى يجد الخطأ فى كل شىء إلا فى نفسه.

المتنافس المزاحم: الذى يخوض فى كل يوم معركة ويصر على

كسبها وعلى هزيمة الآخرين.



المتفجر: قنبلة نفسية موقوتة،

قابل للانفجار بسرعة.

كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

تذكر

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ (٢) كِبْرًا مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا

مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴾ (الصف : ٢-٣)

«نحن قوم عمليون»

«حس البنا»

«اهتم بالوسائل .. أما الغاية .. فسوف تتولى رعاية نفسها»

«غاندى»

«أعظم غاية فى الحياة .. العمل .. لا المعرفة»

«توماس هكسلى»

«من لم يفعل أى شىء .. فلن يحقق أى شىء»

«شكسبير»

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

المتابعة والتقييم

إن الاكتفاء بتنفيذ القرار دون متابعة وتقييم يعتبر خلال في إصداره، حيث إن النتائج لصيبة التي قد تظهر في المراحل الأولى من التنفيذ قد تكون نتيجة -مرحلة الأولى من مراحل فشل التنفيذ كما عرضناها منذ قليل، وهي الحماسة . تبدأ الانهيارات بعد ذلك ..

ولذلك

فإن المتابعة والتقييم هي دفعة طاقة تجعل كل مراحل التنفيذ . . مرحلة حماسية .

الاستمرار في الاختيار ووضع الخطة كانت لدينا تصورات مسبقة عن بعض الآثار التي ستترب على تنفيذ القرار، ثم إن هناك من هذه الآثار ما سيظهر أثناء التنفيذ، ليس في قائمتنا ولن يكشفه ويتعقبه ويحاول إزالة عواقبه إلا المتابعة والتقييم . والإنجاز النهائي للتنفيذ لا بد أن يخضع للتقييم عن طريق مقارنته بالأهداف الموضوعة والنتائج المرغوب في تحقيقها .

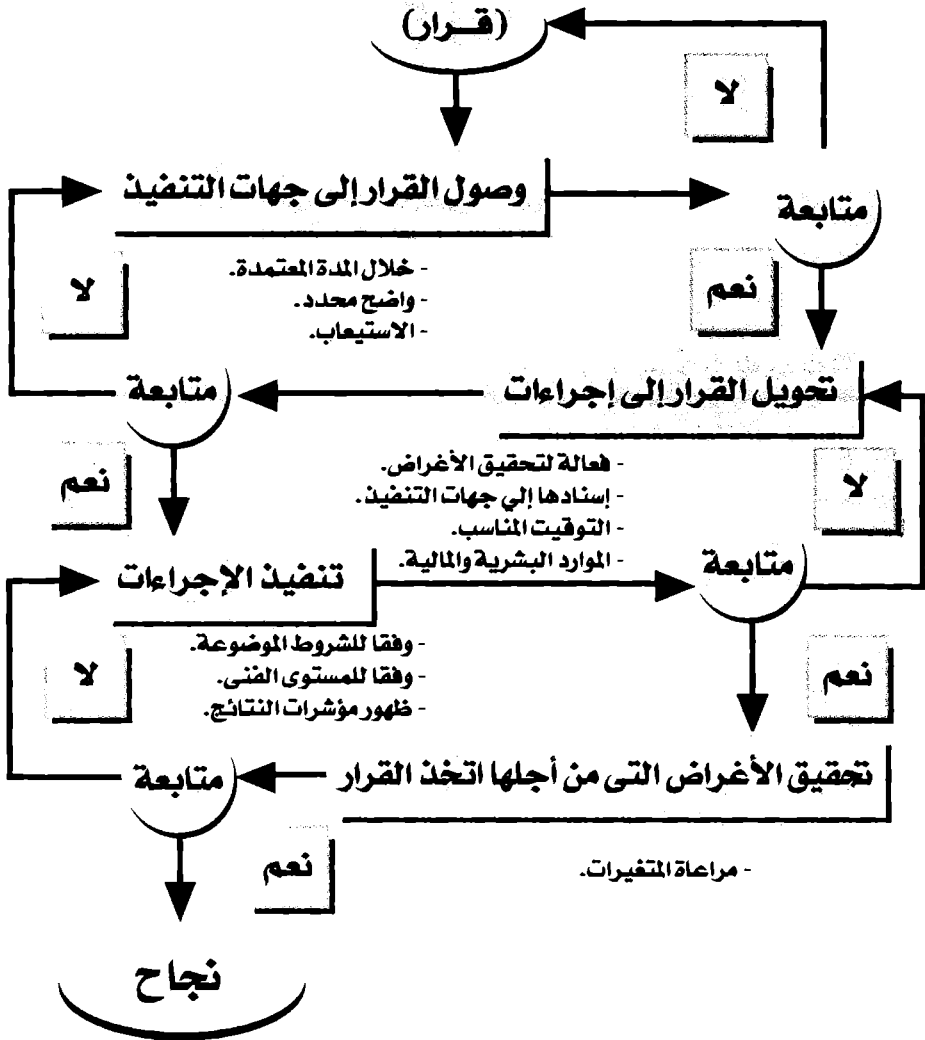
وعلى ذلك فإن النتائج الطيبة التي حصدناها في مراحل التنفيذ الأولى قد ترتفع وترتقى وتعلو نتيجتها بالمتابعة الجيدة والتقويم .

كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

ويمكن أن نضع مجموعة من الأسئلة أمام من يقوم بدور المتابعة :

- ١- هل تم توصيل القرار إلى المكلفين فى وقته بالصيغة المطلوبة؟
 - ٢- هل شارك جميع المكلفين فى التنفيذ . . وقاموا بدورهم؟
 - ٣- هل تمت كل مرحلة فى موعدها الذى حدد لها؟
 - ٤- هل استوعبت الميزانية المخصصة لعملية التنفيذ؟
 - ٥- ما هى المشاكل التى ظهرت أثناء التنفيذ؟
 - ٦- هل تحققت الأهداف المرحلية عند نهاية كل مرحلة قبل الانتقال إلى المرحلة التالية؟
- ولاحظ معى خريطة التدفق التالية :

محطات المتابعة



كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

الدائرة المغلقة:

إن نتائج التقييم تجعل عملية صناعة القرار دائرة مغلقة.. فعند كل خطوة تنفيذية يتم التقييم بالرجوع إلى الخطوة التى توازيها فى عملية صنع القرار.

كيف نغلق الدائرة؟

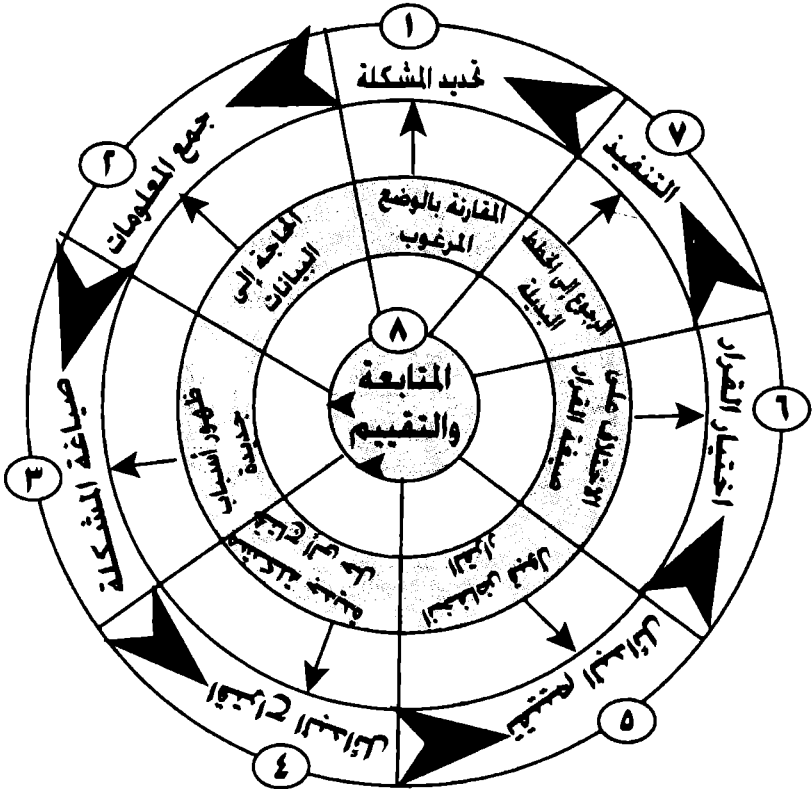
لاحظ فى الشكل التالى (دائرة صنع القرار) أن كل مشكلة تظهر من خلال المتابعة والتقييم تستلزم الرجوع إلى ما يوازيها من خطوات صنع القرار ..

ومثال ذلك:

- للمقارنة بالوضع المرغوب ← ارجع للخطوة الأولى (تحديد المشخنة).
- الحاجة إلى البيانات ← ارجع للخطوة الثانية (جمع المعلومات).
- مشاكل جديدة ينقصها الحل ← ارجع للخطوة الخامسة (تقييم البدائل).... وهكذا.

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

دائرة صنع القرار



«من لا يتعلم من تجارب الماضي.. يكون عرضة للوقوع في نفس الأخطاء مرة أخرى»

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

بلا ندم

«المرونة هي القدرة على الاعتراف بالخطأ
والعودة إلى نقطة البداية»

المرونة

عند الحديث عن التخطيط للتنفيذ .. تحدثنا عن تحديد الخطط البديلة « خطط الطوارئ »، وهى الخطط التى ستتعامل مع المشاكل أو الانحرافات التى قد يحدثها تطبيق القرار، والقرار ما هو إلا اجتهاد بشرى مهما اتبعنا من خطوات دقيقة عند تنفيذه .. فإنه يصيب ويخطئ .

فلا داعى للندم على اتخاذ مثل هذا القرار عندما يتبين لنا عدم صلاحيته .

واعلم أن الخطوات السابقة لم تضع سدى، فإنه لديك حصيلة جيدة من المعلومات التى جمعتها، ولديك مشكلة محددة جيداً؛ بل وتم تحليلها فى ضوء المعلومات التى جمعتها .. ثم إن هناك حصراً وافياً للبدائل الممكنة؛ بل وتقيماً عميقاً لكل بديل، وهناك فى النهاية مجموعة من البدائل التى تم الاختيار منها ..

فأنت تستطيع أن تعود إلى دائرة صنع القرار خطوة خطوة وذلك لتصحيح المسار .. ولكن يتطلب ذلك :

١- التأكد من التنفيذ الجيد والمتقن للقرار .. وأنه قد أخذ الوقت الكافى للتنفيذ .

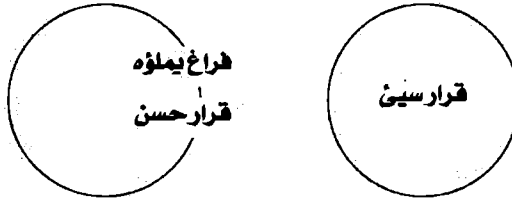
٢- التأكد من أن فشل القرار بسبب عدم صلاحيته لا بسبب خلل فى التنفيذ أو تقصير من المنفذين .

٣- معرفة إيجابيات القرار وسلبياته .. والنتائج التى حققها ولم يحققها من الأوضاع المرغوبة .

كيف تتحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

تذكيران

- إذا كنت لا تعرف ماذا ستفعل .. فهل ستعرف ما الذى لن تفعله؟
- لكى اتخذ قراراً أفضل على أن أتوقف عن المضى فى تنفيذ القرار السيئ



- ترك المألوف المريح- يحتاج إلى شجاعة
- فإذا أردت كوباً ساخناً من الشاي فعليك أن تفرغ كوبك أولاً
(مثل صيني)

مع نميلنا بفرد فعال

(٢٥)

قاعدة ذهبية في اتخاذ القرارات الشخصية والعملية

قواعد ذهبية لإنخاذ القرارات العملية

١- الدعاء والاستخارة قبل اتخاذ القرار.

وصلاة الاستخارة تصح أن تكون صلاة اتخاذ القرارات غير أنه لا يجوز تغيير اسمها، فعن جابر بن عبد الله رضي الله عنه قال: كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يعلمنا الاستخارة في الأمور كلها كما يعلمنا السورة من القرآن يقول: "إذا هم أحدكم بالأمر فليركع ركعتين من غير الفريضة ثم ليقل: «اللَّهُمَّ أَنْتَ أَسْتَخِيرُكَ بِعِلْمِكَ وَأَسْتَقْدِرُكَ بِقُدْرَتِكَ وَأَسْأَلُكَ مِنْ فَضْلِكَ الْعَظِيمِ فَإِنَّكَ تَقْدِرُ وَلَا أَقْدِرُ وَتَعْلَمُ وَلَا أَعْلَمُ وَأَنْتَ عَلَامُ الْغُيُوبِ اللَّهُمَّ إِنْ كُنْتَ تَعْلَمُ أَنَّ هَذَا الْأَمْرَ خَيْرٌ لِي فِي دِينِي وَمَعَاشِي وَعَاقِبَةِ أَمْرِي أَنْ قَالِ عَاجِلِ أَمْرِي وَآجِلِهِ فَأَقْدِرْهُ لِي وَيَسِّرْهُ لِي ثُمَّ بَارِكْ لِي فِيهِ وَإِنْ كُنْتَ تَعْلَمُ أَنَّ هَذَا الْأَمْرَ شَرٌّ لِي فِي دِينِي وَمَعَاشِي وَعَاقِبَةِ أَمْرِي أَوْ فِي عَاجِلِ أَمْرِي وَآجِلِهِ فَصَرِّفْهُ عَنِّي وَاصْرِفْنِي عَنْهُ وَاقْدِرْ لِي الْخَيْرَ حَيْثُ كَانَ ثُمَّ أَرْضِنِي قَالَ وَيُسَمَّى حَاجَتَهُ» (١).

٢- العلم قبل اتخاذ القرار.

٣- الشورى في اتخاذ القرار.

٤- تغليب العقل على العاطفة عند اتخاذ القرارات.

إن الشجاعة في القلوب كثيرة ورأيت شجعان العقول قليل

(١) رواه البخارى.

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

ويقول الشاعر:

لكل داء دواء يستطب به
إلا الحماسة أعيت من يداويها

٥- احذر من الإثارة والاستفصال والاستدراج.

- في معركة الجسر عام ١٣ للهجرة في زمن عمر بن الخطاب رضى الله عنه قال عمر بن الخطاب رضى الله عنه «لأبى عبيد بن مسعود الثقفى»: «

اسمع من أصحاب رسول الله ﷺ، وأشركهم فى الأمر ولا تجتهد مسرعاً حتى تبين، ولا يمنعنى أن أؤمر سليط بن قيس إلا سرعته إلى الحرب، وفى التسرع إلى الحرب ضياع الأعراب، فإنه لا يصلح إلا الرجل المكيث" (أى المتأنى).

- كان سليمان عليه السلام مدركاً لهذا الأمر عندما جاءه الهدد، فقال الله

تعالى على لسان الهدد: ﴿فَمَكَثَ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ أَحَطْتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ وَجِئْتُكَ مِنْ سَبَإٍ بِنَبَأٍ يَقِينٍ (٢٢) إِنِّي وَجَدْتُ امْرَأَةً تَمْلِكُهُمْ وَأُوتِيَتْ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ لَهَا عَرْشٌ عَظِيمٌ (٢٣) وَجَدْتُهَا وَقَوْمَهَا يَسْجُدُونَ لِلشَّمْسِ مِنْ دُونِ اللَّهِ وَزَيْنُ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَالَهُمْ فَصَدَّهُمْ عَنِ السَّبِيلِ فَهُمْ لَا يَهْتَدُونَ (٢٤)﴾ [النمل: ٢٢-٢٤].

فكان جواب سليمان: ﴿قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ (٢٧)﴾ اذهب

بكِتَابِي هَذَا فَأَلْقِهِ إِلَيْهِمْ ثُمَّ تَوَلَّى عَنْهُمْ فَانظُرْ مَاذَا يَرْجِعُونَ ﴿ [النمل: ٢٧، ٢٨]

- ولقد عاتب الله داود على استعجاله فى الجواب وتأثير أحد الشركاء على

قراره ورأيه، فقال تعالى: ﴿وَهَلْ أَتَاكَ نَبَأُ الْخَضْمِ (١) إِذْ تَسَوَّرُوا الْمِحْرَابَ (٢)﴾ (٢١) إِذْ دَخَلُوا عَلَى دَاوُدَ فَفَزِعَ مِنْهُمْ قَالُوا لَا تَخَفْ خَصْمَانِ بَغَى بَعْضُنَا عَلَى بَعْضٍ فَاحْكُمَ

(١) الطرفان المتخاصمان وهما ملائكة بصورة البشر.

(٢) تسلقوا سور مصلاه ونزلوا إليه.

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

بَيْنَنَا بِالْحَقِّ وَلَا تُشْطِطْ وَاهْدِنَا إِلَى سَوَاءِ الصِّرَاطِ (٢٢) إِنَّ هَذَا أَخِي لَهُ تَسَعٌ وَتَسْعُونَ نِعْجَةً وَلِي نِعْجَةٌ وَاحِدَةٌ فَقَالَ أَكْفَلْنِيهَا (١) وَعَزَّنِي فِي الْخِطَابِ (٢) (٢٣) قَالَ لَقَدْ ظَلَمَكَ بِسُؤَالِ نِعْجَتِكَ إِلَى نِعَاجِهِ وَإِنَّ كَثِيرًا مِنَ الْخُلَطَاءِ لَيَبْغِي بَعْضُهُمْ عَلَى بَعْضٍ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَقَلِيلٌ مَا هُمْ وَظَنَّ دَاوُدُ أَنَّمَا فَتَنَّاهُ فَاسْتَغْفَرَ رَبَّهُ وَخَرَّ رَاكِعًا وَأَنَابَ ﴿ [ص : ٢١ - ٢٤]

- وكذلك لما جاء أحد الجنود إلى القائد المسلم النعمان بن مقرن يستحثه في القتال فقال النعمان : « نريد بالمكث ما تريد بالحث » .

٦ - الاتزان في دراسة القرار.

٧ - الحزم وعدم التردد في اتخاذ القرار.

-- يقول تعالى : ﴿ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾

[آل عمران : ١٥٩]

- ويقول الشاعر :

إذا كنت ذا رأى فكن ذا عزيمة فإن فساد الرأى أن تترددا

- يقول علماء المسلمين : أن الله حفظ الإسلام بوقفة أبي بكر الصديق أمام المرتدين حيث اتخذ قراراً حازماً لا تردد فيه، فأعلن الحرب ضد المرتدين رغم أن الصحابة ومنهم عمر بن الخطاب لم يكونوا مع أبي بكر في رأيه ذلك، إذ جاء عمر ابن الخطاب إلى أبي بكر محاولاً صرفه عن رأيه هذا، فامسك أبو بكر بتلابيب عمر وقال له : " يا عمرا أجبار في الجاهلية خوار في الإسلام، والله لا قاتلن من

(١) أنزل لى عنها واجعلنى كافلها .

(٢) غلبنى وقهرنى فى الهاجة والمجادلة .

فرق بين الصلاة والزكاة، والله لو منعوني عناقاً (أو عقالاً) كانوا يؤدونه لرسول الله لقاتلتهم عليه، فقال عمر: ومع من تقاتلهم؟ فقال أبو بكر: وحدي، حتى تنفرد سالفتي (أى تنقطع رقبتي)، ثم ركب فرسه وأراد أن يقاتلهم وحده، فلما رأى المسلمون عزيمة أبي بكر وحزمه شرح الله صدورهم لقتال المرتدين، فكان النصر حليفهم، فحفظ الله الإسلام بموقف أبي بكر وحزمه ذلك.

ولكن نريد أن نؤكد هنا أن الحزم وعدم التردد لا يعنى التسرع فى اتخاذ القرار.

٨- السرعة فى تنفيذ القرار.

من المشاكل الكبيرة التى تفقد قيمة القرار المتخذ هو تمطيط وتمييع القرار بعد اتخاذه وعدم الإسراع فى تنفيذه، فيصبح القرار حبراً على ورق.

٩- المركزية واللامركزية

إن اللامركزية المحدودة (غير المطلقة) هى الأولى والأفضل والأصلح للقرار، ومن هنا ظهر أسلوب فى الإدارة يسمى الإدارة بالأهداف، حيث يتم توضيح الأهداف للأفراد ثم يترك لهم حرية اتخاذ القرارات التى يرونها مناسبة، بشرط أن تتحقق الأهداف المرسومة.

١٠- أهمية المعارضة فى اتخاذ القرار.

المعارضة (غالباً) فيها خير كثير، وإثراء للنقاش، وتمحيص للأفكار، وتبيان لإيجابيات وسلبيات كل رأى، كما أنها تساعد على عدم الانسياق العاطفى وراء رأى واحد.

كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

١١- احترام القرارات لا تقديسها.

إن القرار المتخذ لا بد أن يُحترم. لذا لا يجوز التساهل والتسرع في تغيير القرار، ولكن في الوقت ذاته لا يعنى احترام القرار أن يتم تقديسه، لأن القرار ما هو إلا اجتهاد بشري، والمجتهد يصيب ويخطئ، فالرجوع إلى الصواب بعد التيقن منه وعدم التماذى في الخطأ، فيه خير كثير وتوفير للوقت والجهد والمال.

١٢- توسط القرار بين الواقعية والطموح.

لا بد من دراسة إمكانية تحقيق القرار، أى دراسة واقعية القرار، والطموح دليل على علو الهمة، كما أنه يوجد التحدى، ويجعل لمتخذى القرار هدفاً سامياً يسعون لتحقيقه.

١٣- اختيار الوقت المناسب عند اتخاذ القرار.

١٤- نظام الاتصال الرأسى والأفقى فى اتخاذ القرار.

إذا كان هناك اتصال رأسى حيث الفرد يتصل برئيسه من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل. فإن هناك اتصالاً أفقياً حيث يتصل الأفراد أو تتصل الأقسام التى تربطها علاقة (وهى فى نفس المستوى التنظيمى) للتشاور مع بعضهم البعض واتخاذ القرارات والتوصيات، بحيث تحدد اللوائح والأعراف حدود هذا الاتصال (الأفقى) فى اتخاذ القرارات وذلك حتى لا تتضارب هذه القرارات مع تلك التى تصدر من المسئولين فى الاتصال الرأسى.

هذا الأسلوب يختصر الوقت ويقلل من طول السلسلة التنظيمية البيروقراطية، فبدلاً من أن يرتفع الموضوع من أسفل إلى أعلى (المدير) ثم ينزل إلى القسم الآخر المتعلق به ليدرس، ثم يصعد إلى المدير مرة أخرى، ثم يرجع أخيراً إلى من وقع

كيف تعمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

الأمر، فإنه بالإمكان اختصار هذه السلسلة وذلك بأن يكون لكل قسم اتصال بباقي الأقسام، فإذا أراد دراسة موضوع ما فإنه يتصل بالقسم المختص ويتم تدارس هذا الموضوع ثم اتخاذ التوصية المناسبة أو القرار المناسب. ويمكننا أن نضيف ما يمكن تسميته بالاتصال المتعرج حيث إنه من غير الضروري أحياناً أن يحصر الاتصال في المستوى التنظيمي الواحد؛ بل يكون من المستحسن أحياناً إلغاء المستويات التنظيمية وفتح قنوات الاتصال بين جميع الإدارات والأقسام دون النظر إلى المستوى التنظيمي للإدارة أو القسم.

١٥- إقناع المتنفذين للقرار أولى من إكراههم عليه.

ولكن أحياناً من الحكمة الإكراه في تنفيذ بعض القرارات، فعندما تتحقق المصلحة في أمر لا يقتنع به البعض فينبغي إلزامهم وإكراههم على تنفيذه (ولكن في حدود ضيقة).

١٦- الاعتدال في كم القرارات المتخذة.

فكثرة القرارات تؤدي إلى اختزال مساحة الاجتهاد والإبداع والتفكير.

١٧- الإبداع والابتكار والتجديد هي القرار.

١٨- تغليب التفاؤل على التشاؤم.

ومن المهم التنبيه في هذا المقام إلى أن تغليب التفاؤل على التشاؤم لا يعني أن يعيش متخذ القرار أو صانعه في الخيال، أو أن يتجاهل أو يهمل كل السلبيات والعوائق والمشكلات، فإن ذلك إفراط في التفاؤل وهو مذموم ولا يؤدي بصاحبه إلا إلى الفشل والهلاك. فالاعتدال والتوسط والتوازن مع شيء من التفاؤل هو ما نطالب به وندعو إليه.

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

١٩- على متخذ القرار أن يدرك أن النقص من طبيعة البشر.

وأن الكمال لله تعالى والعصمة لنبيه ﷺ لذا فليس عيباً أن يخطئ متخذ القرار إذا اجتهد وبذل جميع الأسباب التي بين يديه، وأن الخطأ الأكبر أن يتعامل صانع القرار أو متخذه بنفسية الرجل الذي لا يخطئ؛ لأنه سيصاب بالإحباط وضعف الثقة بالنفس والتردد عن اتخاذ أى قرار عندما تتكرر عنده القرارات الخاطئة .

ويقول ابن الرومي :

هم الناس والدنيا ولا بد من قذى

يلم بعين أو يكدر مشربيا

ومن قلة الإنصاف إنك تبتغى

المهذب فى الدنيا ولست المهذبا

ويقول الشاعر:

ومن ذا الذى ترضى سجاياه كلها كفى المرء نبلا أن تعد معاييه

٢٠- تحمل المسؤولية عند اتخاذ القرار؛

إن من الأخطاء التي يرتكبها بعض المسؤولين عند اتخاذهم لبعض القرارات (لا سيما القرارات المتعلقة بالرؤوسين) فرارهم من تحمل مسؤولية قراراتهم التي اتخذوها أو هروبهم من مواجهة الرؤوسين الذين صدرت في حقهم هذه القرارات، لذا تجد بعض المسؤولين يقومون باتخاذ بعض القرارات ثم يسافرون

كيف تحمل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

مباشرة إلى خارج الدولة أو يمتنعون عن الحضور إلى وظائفهم.

إن هذا السلوك يجعل المرؤوسين يشعرون بضعف رؤسائهم، وربما قاموا بالسخرية منهم والتندر بهم، هذا بالإضافة إلى الإشاعات التي قد تنتشر، والإحباط النفسى الذى يعم بين المرؤوسين، لذا وجب على متخذ القرار أن يدرك عواقب قراراته وأن يتحمل مسؤولية ذلك، وأن يكون قوياً واثقاً من قراراته قادراً على مواجهة مرؤوسيه، فالهروب لا يعالج المشكلة؛ بل ربما يعقدها.

٢١- الابتعاد عن اتخاذ القرارات من برج عاجى.

٢٢- التكامل بين خبرة الشيوخ وحماس الشباب.

٢٣- الحذر من أمعية القرارات.

أى الحذر من التقليد الأعمى فى القرارات المتخذة، فليس كل ما يصلح للبعض يصلح للبعض الآخر.

٢٤- تغليب الرفق على الشدة فى القرارات.

وبمعنى آخر تغليب القرارات الإيجابية على القرارات السلبية أو تغليب القرارات التى تجلب المنفعة للآخرين والخير لهم على القرارات التى فيها مضرتهم وإيقاع الشر بهم.

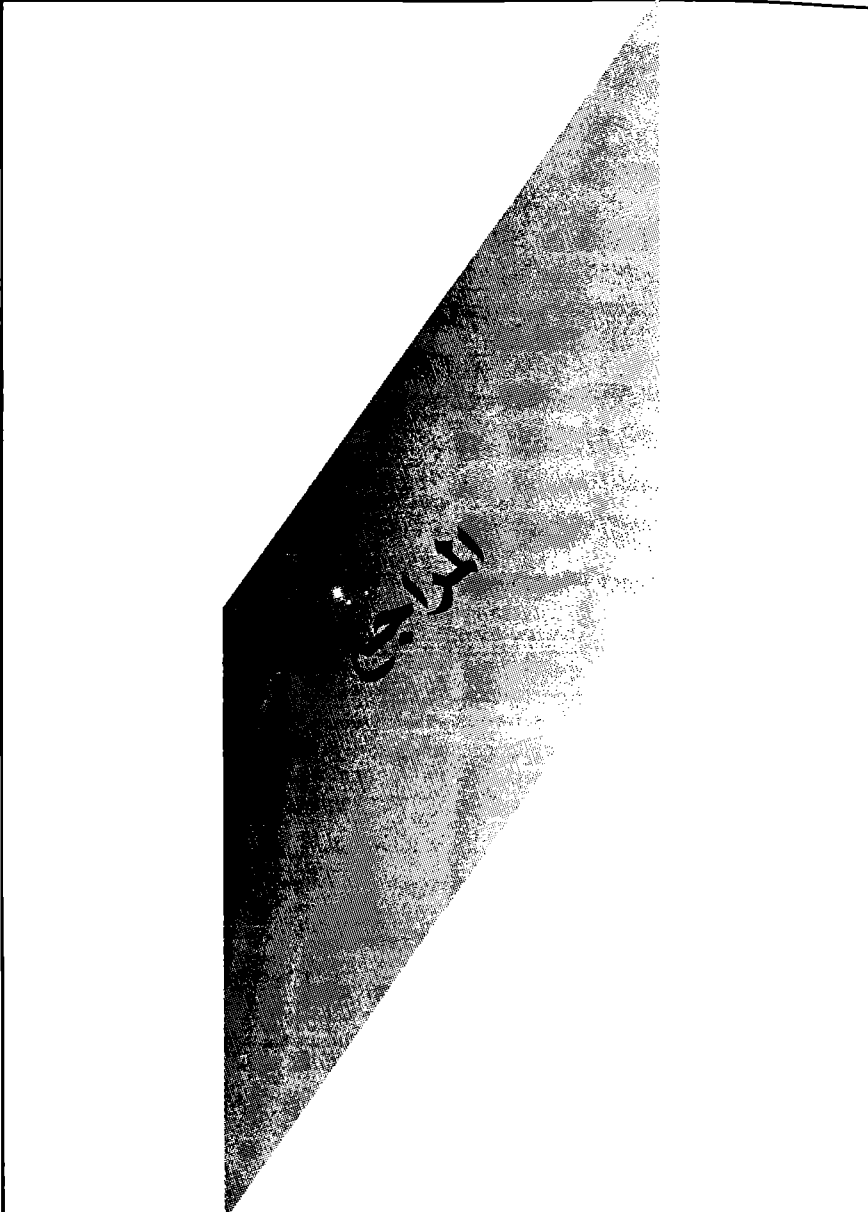
وتجدر الإشارة هنا إلى أنه قد يضطر متخذ القرار أن يتخذ القرار الأكثر قسوة وحزماً من أجل مصلحة يقدرها، وهذا الأمر مطلوب (ولكن ليس دائماً)، ولذا يقول الشاعر:

كيف تحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

فقسا ليزدجروا ومن يك راحماً فليقسُ أحياناً على من يرحم

٢٥- لا ترفض رأياً ابتداءً.

فقد يكون هذا الرأي (لأول وهلة) غريباً أو ساذجاً أو طائشاً أو مستهجنأً، ولكن لا يعنى ذلك أن يرفضه متخذ القرار دون التأمل فيه ودراسته، فربما يكون رأياً صائباً أو ربما يستخلص من بعض جوانبه القرار الصائب، أو ربما يقود إلى القرار المناسب



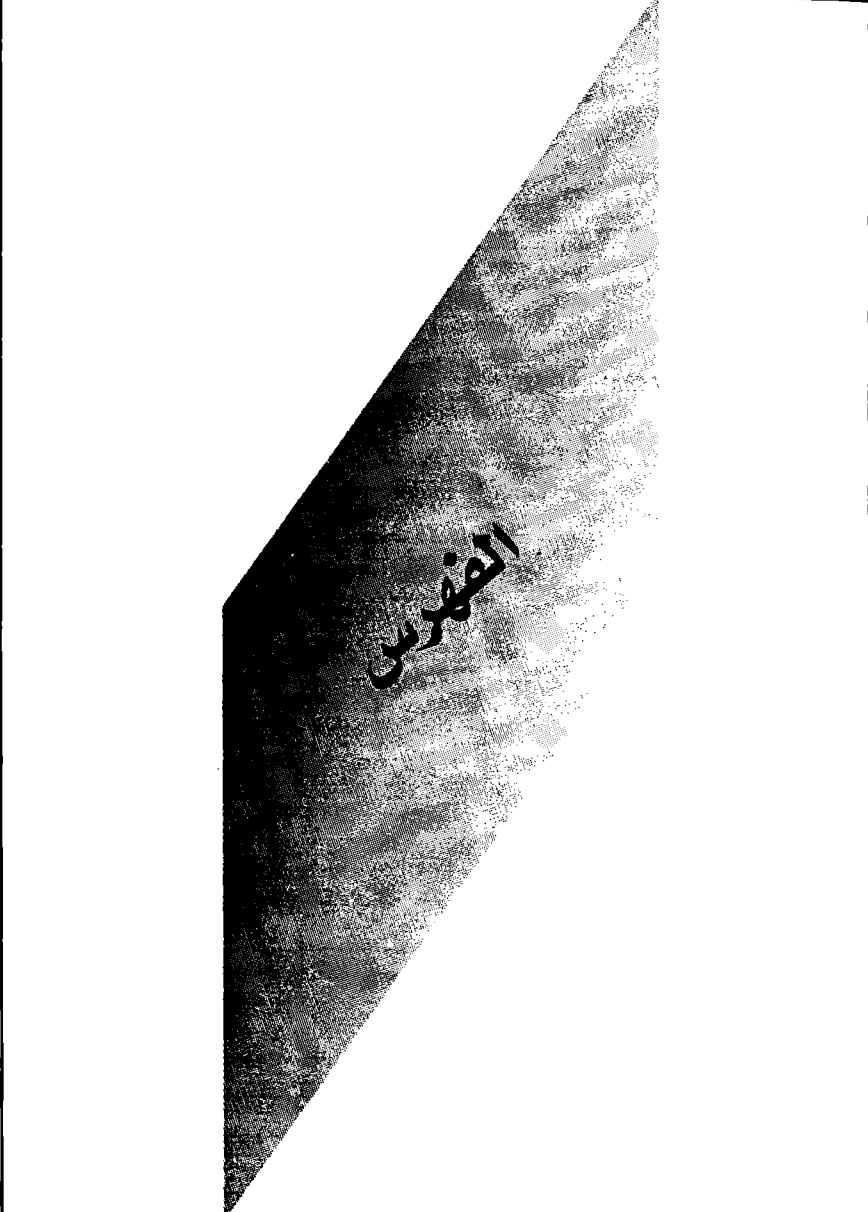
المراجعة

- ١- إدارة الأداء.. دليل شامل للإشراف الفعال : ماريون .أ. هاينز، ترجمة: د. محمود مرسى، د. زكى راتب غوشة، د. ربحى محمد الحسن، معهد الإدارة العامة- المملكة العربية السعودية - إدارة البحوث ١٩٩٨ .
- ٢- إدارة الاجتماعات: د. نادر أحمد أبو شيحة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية (٢٥٧)، جامعة الدول العربية.
- ٣- أساسيات فى الإدارة (١) د.أ. د. على السلمى، د. أحمد فهمى، د. محمد المحمدى الماضى جامعة القاهرة، التعليم المفتوح ١٩٩٨ .
- ٤- أسرار قادة التميز: د. إبراهيم الفقى، سلسلة إصدارات بميك ١٩٩٦ .
- ٥- أصول الإدارة، محمود عساف، القاهرة- مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٦ .
- ٦- أفكار عظيمة فى الإدارة: د. جاك دنكان - ترجمة: محمد الحديدى - الدار الدولية للنشر والتوزيع .
- ٧- الإدارة والقيادة أساليب ومهارات: رضوان يونس ١٩٩٨ .
- ٨- الإدارة: (المهام، المسؤوليات، التطبيقات) ج٢، بيتر دراكر، ترجمة: لواء محمد عبد الكريم. الدار الدولية للنشر والتوزيع .

- ٩- الأساليب الحديثة فى التفكير الإداري: (برنامج تدريبي غير منشور)، د. عبد الرحمن توفيق. مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- ١٠- البرنامج التدريبي: تحليل وحل المشكلات واتخاذ القرارات. أساليب ومهارات (غير منشور)، د. أسامة فريد، توتاليتي.
- ١١- الرحيق المختوم - (بحث فى السيرة النبوية) صفى الرحمن المباركفوري.
- ١٢- المنهج التربوي لسيرة النبوية - التربية القيادية ... منير الغضبان.
- ١٣- المهارات القيادية والإدارية للإدارة التنفيذية: (برنامج تدريبي غير منشور)، د. عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)
- ١٤- المهارات القيادية والعمل الجماعى: (برنامج تدريبي غير منشور)، د. عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- ١٥- برنامج دعم مهارات القيادات النسائية: ٨-١٠ يونيو ١٩٩٩ - منتدى المرأة - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة. البرنامج الثانى: مهارات صنع القرار. المدرب د. حسن العلوانى (غير منشور).
- ١٦- تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، (برنامج تدريبي غير منشور)، د. على الحمادى. ديسمبر ١٩٩٣. معهد التنمية الإدارية. دولة الإمارات العربية المتحدة.
- ١٧- تحليل المشكلات واتخاذ القرارات (برنامج تدريبي غير منشور) د. عبد الرحمن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

- ١٨- دليل التدريب القيادي: د. هشام الطالب.
- ١٩- دليل المدير العربي إلى صنع القرار، القاهرة ١٩٩٤، مركز القرار للاستشارات.
- ٢٠- سيكولوجية اتخاذ القرار وعلاقته بسمات الشخصية: دراسة نفسية تجريبية، يوسف عز الدين، رسالة ماجستير في الآداب كلية الآداب- جامعة القاهرة. قسم الدراسات الاجتماعية ١٩٦٧ (غير منشورة).
- ٢١- صانعو التاريخ الأمريكي: عبد الحميد جودة السحار- مكتبة مصر- القاهرة.
- ٢٢- صنع القرار الإداري في منظمات الإدارة: د. السيد عليوه، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة ١٩٨٧.
- ٢٣- عملية حل المشاكل: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، (برنامج تدريبي غير منشور).
- ٢٤- فاعلية نظم المعلومات، (برنامج تدريبي غير منشور)، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
- ٢٥- كيف تساعد الجماعات على اتخاذ القرار: جريس لو كاس إليون، ترجمة: محمود محمد الشريف، سلسلة العلاقات الإنسانية (٢٥)، الهيئة المصرية العامة للكتاب، طبعة ٢، ١٩٨١.

- ٢٦- كيف تكون مديراً ناجحاً. جيمس فزيس بلاك، ترجمة عبد الحلیم ثابت، دار قباء للطباعة ١٩٩٩ .
- ٢٧- مجلة الإدارة - العدد الثاني - المجلد ٢٥ - أكتوبر ١٩٩٢ .
- ٢٨- مجلد موسوعة القرار- ١٩٩٣، (الأعداد من يناير ١٩٩٣ حتى ديسمبر ١٩٩٣، مركز القرار للاستشارات .
- ٢٩- مختار الأصم، تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، ورقة علمية لمعهد التنمية الإدارية، أبو ظبي ، سبتمبر ١٩٩٣ .
- ٣٠- مقدمة في حل المشاكل : (الأدوات والأساليب)، (برنامج تدريبي غير منشور) .
- ٣١- نعم أو لا (المرشد إلى قرارات أفضل): تأليف: سبنسر جونسن. ترجمة: رسيم سالم السالم .
- ٣٢- Decision Making, Proven methods for better decision, Paul Moody, MC Graw Hill book company (1993).



الفهرسك

الصفحة	الموضوع
٣	إهداء
٥	هذه السلسلة
٧	مقدمة: لعلكم تفلحون
	القسم الأول:
٩	نحو شخصية قرارية مؤثرة وفعالة
١١	دعها تنضج
١٦	سجين زندا
١٩	مقدمات بين يدي صانع القرار
٢١	١- صاحب القرار الفعال
٢١	السيف المسلول
٢٣	عوامل إتخاذ القرار الفعال
٣٢	٢- مؤهلات القرار الفعال
٣٤	إثنتا عشرة نصيحة
٣٦	٣- سمات الشخصية وعلاقتها باتخاذ القرار
٣٨	٤- مواقف من القرار

- ٣٨ ١- لا تسرع
- ٤٠ ٢- لا تنطح الصخر
- ٤١ ٣- اللاقراريون
- ٤٣ ٥- وما هو القرار الفعال؟
- ٤٥ ٦- أي قرار نقصد؟
- ٤٨ ٧- أسلوبك في اتخاذ القرار
- ٤٨ كيف ١؟
- ٤٩ أولاً: الأسلوب المحافظ
- ٥٢ ثانياً: الأسلوب العلمي
- ٥٧ ثالثاً: النظرية التوفيقية
- ٦٠ ٨- بسرعة قبل القرار
- ٦٠ عشرة خطوات إياك أن تتبعها!
- ٦٢ الوصايا العشرة لاتخاذ القرار الصائب
- ٦٣ ٩- اختبار: القرار الجريء
- ٦٧ ١٠- استقصاء .. تقييم عمليات اتخاذ القرارات
- القسم الثاني:
- ٧٥ نحو القرار الفعال
- ٧٨ خريطة مراحل المشكلة

- ٨٣ الفصل الأول: ما معنى المشكلة
- ٨٥ الخطوة الأولى: المواجهة .. تحديد المشكلة
- ٨٦ عندي مشكلة
- ٨٨ يا عبادى
- ٨٩ هذا الفصل
- ٩١ * متى نقول عندي مشكلة؟
- ٩٢ المليون الأول
- ٩٣ المنبت
- ٩٤ لغة الأرقام
- ٩٥ * تحديد المشكلة
- ٩٦ تمرين: تشخيص المشكلات
- ٩٨ مشكلات عند تحديد المشكلات
- ١٠٢ * أصدقاؤك الستة فى عملية حل المشكلات واتخاذ القرار
- ١٠٣ أ. شريف الواعى
- ١٠٤ هل هذه مشكلة؟!
- ١٠٦ تحديد الأسباب المحتملة
- ١١١ التحقق من صحة السبب
- ١١٢ فوائد تحديد المشكلة

- الخطوة الثانية: جمع وتحليل المعلومات ١١٥
- لنثبت به فؤادك ١١٦
- المعلومات وحل المشكلات ١١٨
- ضوابط جمع المعلومات ١١٨
- أنواع المعلومات ١٢٦
- خطوات جمع المعلومات ١٢٧
- أدوات تحليل وعرض المعلومات ١٢٧
- ١- سبكة إشيكاوا ١٢٩
- ٢- المدرجات التكرارية ١٣١
- ٣- خرائط باي ١٣٣
- ٤- خرائط الزمن ١٣٤
- ٥- خرائط التدفق ١٣٦
- ٦- خرائط بيرت ١٣٨
- الخطوة الثالثة: تحليل وصياغة المشكلة ١٤١
- ١- تحديد العناصر الحاكمة ١٤٢
- ٢- دقة صياغة المشكلة ١٤٣
- أ- تحليل المشكلة ١٤٣
- ب- تحليل ظروف المشكلة ١٤٧

- ١٤٨ ج- تحديد الأعراض المرتبطة بالمشكلة
- ١٤٩ د- تحديد الفرق بين المشكلات والأعراض
- ١٥٣ **الفصل الثاني: نحو الهدف**
- ١٥٥ الخطوة الرابعة: إنتاج الأفكار وتوليد بدائل الحل
- ١٥٦ طبق العسل
- ١٥٩ ١- مراجعات
- ١٦٠ ٢- أدوات إنتاج الأفكار
- ١٦٠ أ- طريقة أوسبورن (العصف الذهني)
- ١٦٤ ب- توليد الأفكار تحريرياً
- ١٦٦ ٣- لافتات
- ١٦٨ تمارين للعصف الذهني
- ١٧٣ الخطوة الخامسة: تقييم البدائل
- ١٧٤ ميزان التقييم
- ١٧٤ قائمة تقليل الاختيارات والإفكار
- ١٧٨ نموذج ترتيب المعايير
- ١٨١ أسلوب أخذ الأصوات
- ١٨٣ أخذ الأصوات بطريقة المقارنات الشائبة
- ١٨٦ حالة دراسية: الشاحنة

- ١٨٩ الخطوة السادسة : الاختيار واتخاذ القرار
- ١٩١ عملية طرح
- ١٩٢ البديل الأكثر أصواتاً
- ١٩٣ * فما هي الفاعلية؟
- ١٩٨ فاعلية المنفذين
- ٢٠١ لا تفرح بالاجماع
- ٢٠٥ * أسلوب الاختيار الأمثل :
- ٢٠٦ ١- الأسلوب السلطوى
- ٢٠٦ ٢- أسلوب الشورى
- ٢٠٨ ٣- أسلوب التشاور
- ٢٠٨ ٤- الأسلوب الأسهل
- ٢١٥ * حالات إدارية : أسلوب صنع القرار
- ٢٢١ * عوامل تتحكم فى الاختيار
- ٢٢٥ الفصل الثالث : إصدار القرار
- ٢٢٧ نحو العمل
- ٢٢٩ الخطوة السابعة : القرار على مائدة التنفيذ
- ٢٣٠ قصة جرة العسل
- ٢٣١ القرار الأمريكى أم اليابانى

بلا ندم

- ٢٣١ فما هو التنفيذ
- ٢٣٥ الملك وخازن العسل
- ٢٣٧ مراحل فشل التنفيذ
- ٢٣٨ مواكب المنفذين
- ٢٣٨ انجز ولا توجز
- ٢٤٣ الخطوة الثامنة: المتابعة والتقييم
- ٢٤٧ الدائرة المغلقة
- ٢٤٧ كيف نغلق الدائرة؟
- ٢٤٩ الخطوة التاسعة: بلا ندم
- ٢٥٠ المرونة
- ٢٥٣ مع تمنياتي بقرار فعال
- « ٢٥ قاعدة ذهبية في اتخاذ القرارات الشخصية والعملية »
- ٢٥٣ الشخصية والعملية
- ٢٦٣ المراجع
- ٢٦٩ الفهرست

كيف تعحل مشكلاتك وتتخذ القرار الفعال؟

كتب للمؤلف

سلسلة: «أولادنا»

- ١- بلوغ بلا خجل.
- ٢- مراهقة بلا أزمة (الجزء الأول) ترويض العاصفة.
- ٣- مراهقة بلا أزمة (الجزء الثاني) فنون تربية.
- ٤- شباب بلا مشاكل (تحت الطبع).

سلسلة: «إحارة الخائف»

- ١- دليل الشباب إلى النجاح.
- ٢- بلا ندم «كيف تحل مشكلاتك وتتخذ قرارات فعالة؟».
- ٣- إلى القلوب «برنامج الحديث الإقناعي وفن توصيل المعلومات».

سلسلة: «المراهقة وإحارة الخائف»

الكتاب الأول: قوية الجسم

- ١- التزمى بسنن الفطرة.
- ٢- بين الوقاية والعلاج.

وانتظروا

على طريق النجاح

دروس أخرى لإدارة الذات حول الإبداع
والتفكير الابتكاري وفن توصيل المعلومات
ومخاطبة الجماهير وطرق الاحتفاظ بالأصدقاء.

وراجعوا

مفتاح هذه السلسلة

الكتاب الأول

إدارة الذات
دليل الشباب إلى النجاح

د. أكرم رضا

إن أتخاذ القرار السريع الفعال في الوقت المناسب يختصر عليك الكثير من الوقت والجهد والمال . ولذلك فنحن نقول لك : كلما كان أسلوبك في أتخاذ القرار واضحاً ومتقناً فإنك ستعبر الكثير من مشكلات الحياة بلا ندم .

وكتابنا هذا مساهمة علي طريق إدارة الذات الذي نحاول من خلاله أن نتعلم الأسلوب العلمي في حل مشكلاتنا ويصل بنا في النهاية إلي القرار الناجح الفعال ولا ندم .

الناشر

دار التوزيع والنشر الإسلامية

٢٥١ ش بورسعيد ت: ٣٩٠٠٥٧٢ فاكس: ٣٩٣١٤٧٥



نم احاوة الرفع برامطة

مكتبة عمك

ask2pdf.blogspot.com